

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti podniku z odvětví automobilového
průmyslu
Competitiveness Analysis of a Company from the Automotive Industry

Student:	Bc. Michaela Chrástecká
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Jiří Franek, Ph.D.

Ostrava 2019

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michaela Chrástecká**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Analýza konkurenceschopnosti podniku z odvětví automobilového průmyslu
Competitiveness Analysis of a Company from the Automotive Industry
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska analýzy konkurenceschopnosti
 3. Charakteristika podniku a odvětví
 4. Analýza konkurenceschopnosti a podnikatelského prostředí
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Příloh

Seznam doporučené odborné literatury:


HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
HITT, M. A., R. D. IRELAND and R. E. HOSKISSON. *Strategic management: competitiveness & globalization: concepts*. 12. vyd. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50220-8.
MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Franek, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018
Datum odevzdání: 26.04.2019




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, mimo příloh 1 a 2 vypracovala samostatně.

V Ostravě dne...6.7.2019...

.....
Bc. Michaela Chrástková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Ing. Jiřímu Frankovi, Ph.D., za odborné vedení, rady, vstřícnost a trpělivost při vypracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Jaroslavu Šindlerovi za poskytnutí informací, vstřícnost a spolupráci.

OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Teoreticko-metodologická východiska analýzy konkurenceschopnosti.....	6
2.1	Vymezení základních pojmů	6
2.1.1	Konkurence	6
2.1.2	Konkurenceschopnost	6
2.1.3	Konkurenční výhoda	7
2.1.4	Konkurenceschopnost jako potenciál	8
2.2	Dimenze konkurenceschopnosti	8
2.2.1	Pojetí konkurence v mikroekonomii	8
2.2.2	Marketingově orientované pojetí konkurence	9
2.2.3	Pojetí konkurence v zorném úhlu řízení prosperity firmy	10
2.3	Metody a modely analýzy konkurenceschopnosti.....	11
2.3.1	PEST analýza	11
2.3.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	12
2.3.3	Analýza poměrovými ukazateli	14
2.3.4	Metoda GM-TREND	19
2.4	Vlastní postupové kroky řešení	22
3	Charakteristika podniku a okolí	23
3.1	Základní informace, předmět činnosti	23
3.2	Organizační struktura podniku a zaměstnanci	24
3.3	Ekonomická charakteristika	26
4	Analýza konkurenceschopnosti a podnikatelského prostředí	27
4.1	PEST analýza.....	27
4.1.1	Politicko-právní faktory	27
4.1.2	Ekonomické faktory	28
4.1.3	Sociálně demografické faktory	30

4.1.4	Technicko-technologické faktory	31
4.1.5	Shrnutí PEST analýzy	32
4.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	32
4.2.1	Vyjednávací síla dodavatelů	32
4.2.2	Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů)	33
4.2.3	Hrozba substitutů	34
4.2.4	Hrozba vstupů nových konkurentů	34
4.2.5	Rivalita firem působících na stávajícím trhu	34
4.2.6	Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil	35
4.3	Analýza poměrovými ukazateli	35
4.3.1	Analýza rentability	36
4.3.2	Analýza aktivity	38
4.3.3	Analýza likvidity	39
4.3.4	Analýza zadluženosti	41
4.4	Metoda GM-trend	42
4.4.1	Pyramidální dekompozice funkcí (potenciálu) podniku	42
4.4.2	Bodové ohodnocení pyramidální struktury	46
4.4.3	Transformace hierarchického stromu do tzv. procesní podoby	48
4.5	Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení	53
4.5.1	Shrnutí výsledků	53
4.5.2	Návrhy a doporučení	54
5	Závěr	56
	Seznam použité literatury	57
	Seznam zkratk	59
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Konkurenceschopnost podniku v současné době je velmi důležitá, zejména když trh se stává globálním. Konkurenceschopnost lze ve volném překladu vyjádřit jako soupeření podniků o tom, kdo je lídrem na trhu, kdo určuje podmínky. Je velmi důležité zaměřit se na konkurenční výhodu podniku, neustále inovovat, být vždy o kousek dál než konkurence. Neméně důležité je zvolení konkurenční strategie a neusnout tzv. „na vavřínech“. Podnik, pokud chce být konkurenceschopný, musí sestavit kvalitní tým, který bude disponovat specialisty v oboru a kvalifikovanými pracovníky. Neustále zlepšování, inovace, vývoj nových technologií a produktů patří k hlavním pilířům úspěšné konkurenční strategie.

Cílem diplomové práce je analýza konkurenceschopnosti podniku z odvětví automobilového průmyslu. Na základě vybraných metod odhalit silné a slabé stránky podniku. Ze zjištěných poznatků doporučit podniku návrhy na případné zlepšení současného stavu.

Diplomová práce je rozdělena na dva stěžejní celky – teoretickou a praktickou část. Práce je členěna na pět samostatných kapitol. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, dimenze konkurenceschopnosti. Jsou zde popsány metody a modely konkurenceschopnosti. Pro analýzu makroprostředí byla zvolena PEST analýza. Mikroprostředí je zhodnoceno pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Ekonomická situace podniku je posouzena na základě zkrácené finanční analýzy. K zhodnocení konkurenčního potenciálu firmy byla zvolena GM-trend matice. V závěru teoretické části jsou popsány vlastní postupové kroky řešení.

V praktické části je prvotně charakterizován sledovaný podnik, předmět jeho činnosti, zaměstnanci a základní ekonomické charakteristiky. Poté již následuje samotná analýza konkurenceschopnosti. Pomocí PEST analýzy je analyzováno makrookolí podniku a mikrookolí je zhodnoceno Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil. Následuje zkrácená finanční analýza poměrovými ukazateli. Poslední zvolenou metodou je matice GM-trend, pomocí níž jsou určeny slabá a silná místa podniku a také příležitosti a ohrožení pro firmu. V poslední části jsou shrnuty poznatky vyplývající z analýz a navrhuta možná řešení pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

2 Teoreticko-metodologická východiska analýzy konkurenceschopnosti

Teoretická část je v první řadě zaměřena na vymezení jednotlivých základních pojmů spojených s konkurenceschopností. Poté je vymezena dimenze konkurenceschopnosti z hlediska mikroekonomického, z pohledu marketingově orientovaného a ze zorného úhlu řízení prosperity firmy. Následují metody a modely analýzy konkurenceschopnosti. V poslední části jsou popsány vlastní postupové kroky řešení

2.1 Vymezení základních pojmů

V této části je konkurenceschopnost vymezena základními pojmy – konkurence, konkurenční výhoda a konkurenceschopnost jako potenciál.

2.1.1 Konkurence

V tradičním pojetí se *konkurence* pojí k počtu výrobců na trhu, a čím větší počet výrobců na trhu se nachází, tak tím větší je konkurence. Holman (2011, s. 163-164) vymezuje konkurenci z dynamického pohledu ve smyslu: „*konkurence není tržní stav nýbrž tržní proces – proces, ve kterém se prosazují nejlepší firmy. Konkurence nezávisí na momentálním počtu firem na trhu, ale na otevřenosti trhu. Je-li trh otevřený pro vstup nových firem, je to trh konkurenční, i kdyby na něm momentálně byla třeba jen jediná firma*“.

Konkurence v širším pojetí není jen pojmem ekonomickým, ale také kulturním, etickým či sociálním. Jedná se o vztah dvou a více jedinců a představuje soutěžení či soupeření. Existence vstupu do konkurenčního vztahu je podmíněna minimálně dvěma předpoklady (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011, s. 194):

- mít „konkurenční“ zájem, je nutno chtít mít v úmyslu vstoupit do konkurence,
- být „konkurenční“, tj. mít konkurenční potenciál.

2.1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost jako jedna z podob podnikatelského potenciálu se musí dle Mikoláše (2005, s. 33) vyznačovat:

- a) všeobecnými charakteristikami – je to patrný přechod, který prvně způsobí odpor ke změně a poté je to možnost k umocnění prvotního potenciálu nebo ke vzniku zcela nového potenciálu podniku,
- b) speciální charakteristikou – je daný externí zřetele hodný potenciál, restriktivní potenciál podniku nebo poskytuje možnost k umocnění potenciálu podniku.

Pojem konkurenceschopnost se dá vysvětlit dle Viturka (2010) ze dvou pohledů. Z dlouhodobého hlediska je významná doba působení na trhu, protože lze očekávat, že z trhu budou vytlačeny podniky, které nejsou konkurenceschopné. Firma, která působí na trhu a dosahuje ekonomicky kladných výsledků, se považuje za konkurenceschopný podnik.

Z podnikatelského hlediska lze konkurenceschopnost chápat jako schopnost vyrábět a prodávat určitý výrobek za podmínky udržení rentability. Pokud je firma konkurenceschopná, tak musí v porovnání s konkurenty být schopná zredukovat výslednou cenu výrobku a poskytnout vyšší kvalitu. Ztráta má za následek ztrátu konkurenceschopnosti a tržního postavení, a naopak zisk zrychluje prosazení se na trhu konkurenceschopného podniku (Marinič, 2008).

Konkurenceschopnost těsně souvisí s globalizací. Dochází k rozvoji informačních a telekomunikačních technologií, narůstají trhy a také se zvětšuje počet podnikatelských subjektů. Dochází ke snaze o harmonizaci pravidel hospodářské soutěže a vše ovlivňuje konkurenceschopnost podniku (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Podle Hučka (2011), *konkurenceschopnost* podniku spočívá v použití takových dovedností, které firmě dovolí vytvářet, co se týče kvality podobnou nebo lepší produkci, která na základě svých dalších vlastností nebude klíčovým způsobem jiná nebo bude přesahovat produkci ostatních subjektů trhu za cenu, která bude v porovnání s konkurencí stejná anebo nižší.

2.1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda má vliv na konkurenceschopnost tuzemských firem na světovém trhu a jejich přídavek k růstu ekonomické úrovně, která ovlivňuje zdroje a orientaci konkurenční výhody domácích firem. Konkurenční výhoda může být cenově nákladová, anebo kvalitativně založená (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Dle literatury Marinič (2008) existuje-li převaha nad konkurenty, která zabezpečuje dostatečné množství zákazníků a ochraňuje jí před velikostí konkurence, tak firma disponuje konkurenční výhodou. Základními zdroji konkurenční výhody podniku dle vnímání znalostního managementu jsou:

- a) originální dovednosti a kompetence – nabývají nehmotného charakteru (procesy, know-how, organizační systémy), ale také hmotného charakteru (licence, patenty, ochranné známky),
- b) reprodukovatelné dovednosti a kompetence – finanční zabezpečení, technické zařízení, marketing).

2.1.4 Konkurenceschopnost jako potenciál

Existuje patrné spojení mezi *konkurencí* jako účinkem (produktem) a *konkurenceschopností* (potenciálem). Pokud se vymezuje konkurenční potenciál podniku, je nedostatečné zaměřit se pouze na finanční faktory konkurenceschopnosti firmy, které zobrazují minulý stav a nachází se ve finančních výkazech. Důležité začíná být zaměření i na faktory mimofinanční: jakost výrobků či identita a integrita (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011).

Autor Mikoláš (2011, s. 195) uvádí „*Prostřednictvím finanční analýzy získáme pohled na finanční zdraví firmy, které je zrcadlovým odrazem stavu firmy, avšak splnění stanovených hodnot finanční analýzy nemusí být předpokladem konkurenceschopnosti podniku především v delším časovém horizontu, a to např. z důvodu skutečných záměrů vlastníka nebo tendencí změn probíhajících v podnikatelském prostředí*“ (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011, s. 195).

2.2 Dimenze konkurenceschopnosti

Konkurenceschopnost lze chápat z různých hledisek počínaje pojetím konkurence v mikroekonomii a konče v zorném úhlu pohledu řízení prosperity firmy. V pojetí mikroekonomickém lze chápat konkurenci napříč trhem, konkurenci na straně poptávky a konkurenci na straně nabídky. Dále se konkurence rozlišuje na cenovou a necenovou anebo na dokonalou a nedokonalou.

Dalším hlediskem je marketingově orientované pojetí konkurence. Chápe konkurenci ze čtyř úhlů, a to podle Porterova pěti konkurenčních sil, síly v konkurenční strategii podle Jirásky, Porterovy generické konkurenční strategie a teorie konkurenčních pozic konkurence dle P. Kotlera. Konkurenci je také možné chápat v zorném úhlu řízení prosperity firmy.

2.2.1 Pojetí konkurence v mikroekonomii

Konkurence je v mikroekonomii chápána jako soupeření mezi prodejci a kupujícími totožného zboží, kdy se střetává nabídka s poptávkou na trhu. Mikroekonomie rozděluje konkurenci do tří skupin:

- konkurence napříč trhem (mezi nabídkou a poptávkou) – výrobci usilují o co největší zisk a spotřebitelé za co nejnižší cenu uspokojit své potřeby,
- konkurence na straně poptávky – hlavním cílem spotřebitelů je za co nejméně peněz nakoupit co nejvíce zboží, pokud je poptávka vyšší než nabídka, tak vliv konkurence roste,
- konkurence na straně nabídky – cílem výrobců je prodání co největšího počtu svých výrobků a maximalizace zisku a neméně důležitým cílem je také oslabení konkurence.

Konkurence se rozlišuje také na cenovou a necenovou:

- cenová – za nástroj konkurenčního soupeření se považuje využití tvorby cen, kdy výrobce prostřednictvím snížení cen zboží se snaží získat co nejvíce kupujících,
- necenová – nevyužívá se zde tvorby ceny, ale jiných alternativ jako je například kvalita, design, image, technická úroveň výrobku.

Na trhu se můžeme setkat s propojením cenové a necenové konkurence, kdy každá má své výhody a nevýhody.

Dalším členěním konkurence je dokonalá a nedokonalá. Konkurence dokonalá je charakteristická vysokým počtem konkurentů na straně nabídky, na straně poptávky také napříč trhem. Nedokonalá konkurence se dá rozdělit na 3 skupiny: monopolní konkurence (trh jednoho rozdílného výrobku), oligopol (malý počet prodávajících), monopol (existence jednoho jediného dodavatele na trhu). (Mikoláš, 2005).

2.2.2 Marketingově orientované pojetí konkurence

Řadí se zde čtyři pojetí konkurence a to konkrétně: Porterova teorie konkurenčních sil (viz. 2.3 *Metody a analýzy konkurenceschopnosti*), síly v konkurenční strategii dle J. Jirásky, Porterovy generické konkurenční strategie a teorie tržních pozic dle P. Kotlera.

- Síly v konkurenční strategii dle J. Jirásky

Rozlišuje síly na vnitřní a vnější. Mezi vnitřním patří zejména vnitřní možnosti, silné stránky a slabé stránky firmy, potenciál vnější rivality a růstové nebo omezující zájmy firmy. K vnějším silám se zařazují odběratelé, dodavatelé, potenciální nové výrobky, potenciální noví konkurenti, zaměstnanci, stát, akcionáři. Jedná se o jakési rozšíření Porterova modelu konkurenčních sil o strategické pojetí potenciálu firmy.

-

- Porterovy generické konkurenční strategie

Dělí se do třech skupin na strategii nízkých nákladů, diferenciaci a soustředění pozornosti. Strategie nízkých nákladů znamená, že firma má nejnižší náklady v oboru na trhu, využívá se zde moderních výkonných zařízení a nízké náklady kryjí podnik před vlivnými dodavateli a odběrateli. Diferenciace má za úkol odlišit se, je zde snaha o dosažení jedinečného výrobku, na základě vytvoření kvalitního výrobku, firma získá věrnost zákazníků, a tudíž je ve výhodnějším postavení proti konkurenci. Soustředění pozornosti znamená zaměření se na určitý okruh odběratelů a na základě toho se snaží stát nejlevnější anebo nejlepší, může zde dojít k propojení mezi diferenciací a strategií nízkých nákladů (Mikoláš, 2005).

- Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera

Teorie navazuje na výše zmíněné a rozděluje konkurenci na 4 pozice a k nim se přiřazují strategie. Jako první je zmiňovaná pozice *vedoucí firma na trhu*, dodavatel zde má vedoucí postavení na trhu a diktuje tržní podmínky. Další pozice je *tržní vyzyvatel*, kdy má firma významné postavení, ale nachází se již pod vedoucí firmou, vyhledává slabiny a pak zaútočí. *Následovatel*, jak již z názvu vyplývá, následuje vedoucí firmy a eliminuje konkurenční boje. Poslední pozice *výklenkář* vyhledává výklenky na trhu, což jsou místa, na které se často zapomíná a soustřeďuje se na specifický typ výrobku nebo určitý segment trhu (Mikoláš, 2005).

2.2.3 Pojetí konkurence v zorném úhlu řízení prosperity firmy

Dělí se na pojetí orientovaná na posilování nehmotného kapitálu firmy a pojetí konkurence v teorii a praxi řízení.

- Pojetí orientované na posilování nehmotného kapitálu firmy

Vytváří se zde corporate identity („osobnost podniku“), která je dána třemi ukazateli – Corporate Design (obraz podniku), Corporate Communication (komunikace podniku), Corporate Behavior (chování podniku).

Mikoláš říká, že „*hodnotu podniku a jeho konkurenceschopnost tedy nutno rovněž chápat jako jeho obraz vnímaný (v podobě značky, identity, integrity, image, goodwill, apod.) jak jeho pracovníky, tak zákazníky, dodavatele, věřitele, konkurenty, kupce, veřejnosti atd.*“ (Mikoláš, 2005, s. 76). Zmíněná teorie považuje za klíčové pojmy jako dynamika, potenciál a komplexnost.

- Pojetí konkurence v teorii a praxi řízení

Moderní literatura již pracuje s pojmem „*konkurenční výhoda*“. K moderním přístupům se zahrnuje model SPC (S-struktura trhu, P-výkonnost, C-chování firmy), který je položen na Porterových základech. Další metodou je SWOT analýza, která se zaměřuje na určení silných

a slabých stránek firmy a dále na příležitosti a ohrožení firmy. K dalším metodám patří finanční analýza, matice BCG, Benchmarking, metoda SPACE (finanční síla, konkurenční výhoda firmy, atraktivnost odvětví a stabilita firmy), metoda VRIO (zdroje finanční, fyzické, lidské a nehmotné) a metoda Balanced scorecard (výchozí potenciál ke zvyšování schopností firmy, interní procesy, spokojení zákazníci, vize a strategie firmy, finanční cíle).

2.3 Metody a modely analýzy konkurenceschopnosti

V této části je uvedena metoda strategické analýzy PEST, která slouží ke zhodnocení všeobecných faktorů makrookolí podniku. Pro zjištění konkurenčního prostředí firmy je zde popsána Porterova analýza pěti konkurenčních sil. K zhodnocení finanční situace podniku byla vybrána analýza poměrovými ukazateli. Poslední zvolenou metodou je matice GM-TREND, která slouží k zhodnocení konkurenčního potenciálu firmy a její součástí je SWOT analýza.

2.3.1 PEST analýza

Dle autorů Dvořáček, Slunčík (2012) analýza, která zkoumá makrookolí, nese od 80. let název PEST analýza. Název je tvořen prvotními písmeny názvů jednotlivých faktorů a to (P) politicko-legislativní, (E) ekonomické, (S) sociálně-demografické a (T) technicko-technologické faktory. Existují různé modifikace, které se vyvíjely v čase např. PESTLE (politické, ekonomické, sociálně-demografické, technicko-technologické, legislativní a environmentální) anebo SLEPT (sociálně-demografické, legislativní, ekonomické, politické a technicko-technologické).

- a) politicko-právní faktory – jsou to pravidla vynutitelná státem, patří zde zákony a obecně závazné vyhlášky (obchodní právo, pracovní právo, regulace hospodářské soutěže),
- b) ekonomické faktory – jsou závislé na vývoji cen, životním ekonomickém cyklu, vládě nebo úrovni ekonomiky a konkurenci na trhu,
- c) sociálně-demografické faktory – důležitou roli zde hraje historie, věková struktura, náboženská orientace, vzdělávací systém a v neposlední řadě třeba kvalita pracovní síly,
- d) technicko-technologické faktory – základem je zde využití vědy a techniky v činnostech podniku např. informační technologie, výrobní postupy (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Obr. 2.1 Vybrané faktory související s PEST analýzou



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 10 – vlastní zpracování

Kromě PEST analýzy se dá také ještě definovat průmyslové prostředí, jak uvádí Hitt (2017) průmyslové prostředí je souborem faktorů, které přímo ovlivňují firmu a její konkurenční akce a konkurenční reakce, ke kterým patří: hrozba nových účastníků, moc dodavatelů, síla kupujících, hrozba substitutů výrobků a intenzita konkurence. Interakce mezi těmito pěti faktory rozhodují o potenciálu v průmyslu.

2.3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

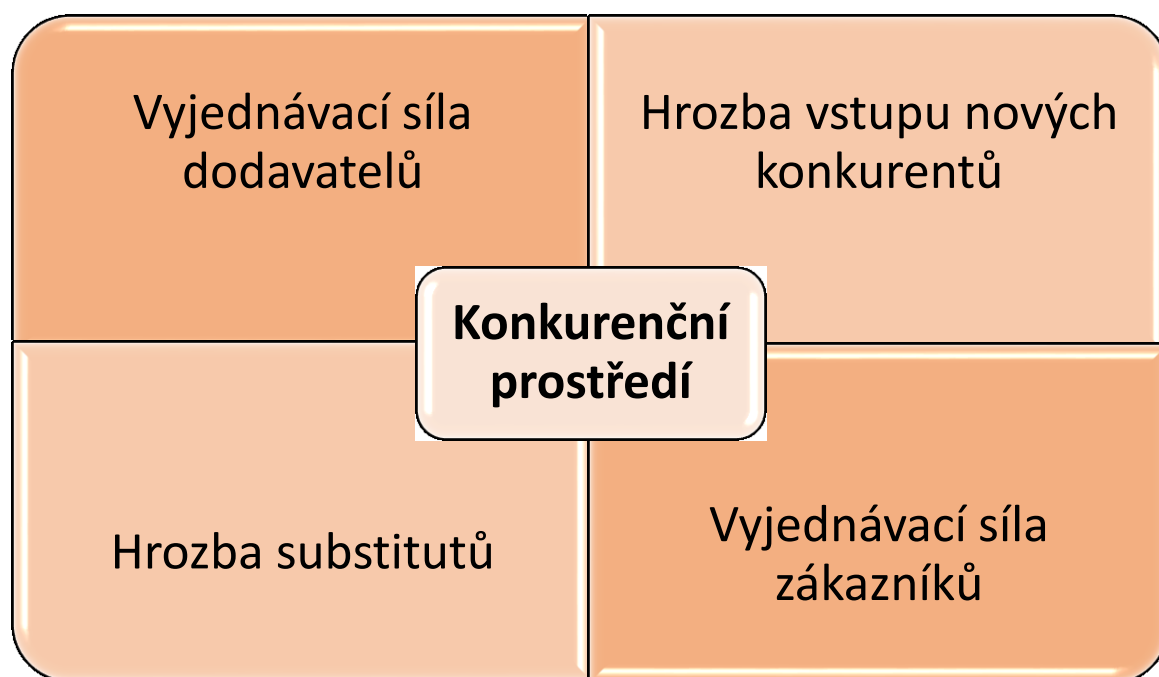
Častokrát používanou analýzou ke zhodnocení oborového okolí firmy dle Hanzelkové, Keřkovský a Vykypl (2017) je *Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí*. Předpokladem je zde, že strategická pozice podniku, která je součástí konkrétního odvětví, je dána vlivem pěti základních faktorů:

- a) vyjednávací silou dodavatelů-silná pozice nastává tehdy, když dodavatel nepovažuje nakupující společnost za důležitého zákazníka nebo když zákazník nedisponuje důležitými tržními informacemi či v konkrétní situaci neexistují snadno dostupné substituty,
- b) vyjednávací silou zákazníků-k silné pozici zákazníka dochází v případě, kdy se jedná o velkého zákazníka, zákazník disponuje důležitými informacemi o trhu anebo jakost výrobku v konkrétním případě nemá pro zákazníka příliš velký význam,
- c) hrozbou substitutů-eliminace nastává, když podniky mají v nabídce substituty nezvyšující příliš nabídku, cena je lákavá pro spotřebitele a nedochází tudíž k nahrazování substituty,
- d) hrozbou vstupů nových konkurentů-ke snižování dochází, pokud firmy na základě svých získaných zkušeností v dlouholeté praxi mají klíčové nákladové výhody nebo je obtížný přístup k existujícím distribučním kanálům anebo stupeň regulace je v konkrétním oboru vysoký,
- e) rivalitou firem působících na daném trhu-zvýšení rivality nastává, když se jedná o málo rostoucí trh nebo je konkurence v odvětví vysoká.

Výsledkem Porterovy analýzy by mělo vzniknout rozeznání nejen potenciálních hrozeb (např. hrozba substitutů), ale také příležitostí, které by mohli eliminovat potenciální zjištěné hrozby. Postup Porterovy analýzy spočívá ve třech krocích:

- naleznou se základní hrozby např. vysoká regulace v odvětví, pokud však nedojde k nalezení základní hrozby v budoucnu, tak krok 2 a 3 se nerealizuje, protože analýza není v tomto případě relevantní,
- generují se příležitosti, které by mohly posloužit k omezení zjištěných hrozeb v prvním kroku
- může nastat situace, kdy nebyly nalezeny základní hrozby, ale nalezení příležitosti může vést ke zlepšení situace podniku v odvětví.

Obr. 2.2 Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 63 – vlastní zpracování

2.3.3 Analýza poměrovými ukazateli

Poměrové ukazatele jsou nejvíce využívaným rozborovým postupem k účetním výkazům jak z hlediska jiných úrovní analýz (např. odvětvová analýza), tak i z hlediska využitelnosti (Růčková, 2010).

„Základním nástrojem finanční analýzy je analýza poměrových ukazatelů, které stanovíme na bázi výkazu finančního účetnictví. Jedná se o ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a skupinu ukazatelů kapitálového trhu“ jak říká Nývltová, Marinič (2010, s. 164).

- Ukazatele rentability

Rentabilita měří míru schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a použitím investovaného kapitálu dosahovat zisku. Je zobrazována poměrem zisku k částce vloženého kapitálu. Ukazatele rentability vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to rozvahy a výkazu zisku a ztráty, kde se zjišťuje zisk. Ve výkazu zisku a ztráty vyčteme tři nejdůležitější druhy zisku. První druh je **EBIT** (zisk před odečtením úroků a daní), který se shoduje s provozním výsledkem hospodaření a využívá se při mezifiremím srovnání. Druhý druh je **EAT** (NP – net profit, zisk po zdanění či čistý zisk), tento zisk se dá rozdělit na zisk k rozdělení a nerozdělený zisk, používá se k hodnocení výkonnosti firmy a nachází se ve výkazu zisku a ztráty jako výsledek hospodaření za běžné účetní období. Posledním druhem je **EBT** (zisk před zdaněním),

jde o snížený nebo zvýšený provozní zisk a využívá se pro srovnání výkonnosti firem s rozdílným daňovým zatížením (Růčková, 2010).

- a) **Ukazatel ROA (rentabilita aktiv, Return on Assets)** – poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání a neohlíží se na to, z jakých zdrojů jsou financovány, proto jsou nejdůležitějším měřítkem rentability (Dluhošová, 2010).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.1)$$

- b) **Ukazatel ROCE (rentabilita dlouhodobých zdrojů, Return on Capital Employed)** – využívá se k mezipodnikovému porovnání a na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji hodnotí význam dlouhodobého investování (Dluhošová, 2010).

$$ROCE = \frac{EBIT}{vlastní kapitál + dlouhodobé dluhy} \quad (2.2)$$

- c) **Ukazatel ROE (rentabilita vlastního kapitálu, Return on Equity)** – sděluje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku nebo akcionáři, investoři pomocí něj zjišťují, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice (Růčková, 2010).

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní kapitál} \quad (2.3)$$

- d) **Ukazatel ROS (rentabilita tržeb, Return on Sales)** – je vhodný pro mezipodnikové srovnání a srovnání v čase, patří k běžně sledovaným ukazatelům finanční analýzy. Jeho vysoká úroveň ukazuje na nadprůměrnou úroveň firmy a nízká úroveň dokumentuje chybné řízení firmy (Dluhošová, 2010).

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.4)$$

- e) **Ukazatel ROC (rentabilita nákladů, Return on Costs)** – „Ukazatel rentability nákladů je poměrně často užívaný ukazatel a udává, kolik Kč čistého zisku získá podnik vložením 1 Kč celkových nákladů“, jak tvrdí Dluhošová (2010, s. 82).

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{EAT}{\text{celkové náklady}} \quad (2.5)$$

- Ukazatele aktivity

Podnik má k dispozici majetek, aby mohl naplnit základní vizi a cíle vlastníků. Optimální nasazení a využití tohoto majetku očekává efektivnost podnikové činnosti. Měří se pomocí

ukazatelů aktivity, a to jako obrat aktiv celkem, či jako rychlost jednoho obratu kapitálu vázaného v majetku vyjádřená ve dnech. Účelem analýzy ukazatelů aktiv je hlavně stanovení kapitálové přiměřenosti určitého podniku a intenzity využití majetku (Nývtová, Marinič, 2010).

- a) **Obrátka celkových aktiv (počet obrátů/rok)** – ukazatel měří obrat neboli intenzitu využití celkového majetku, používá se pro mezipodnikové srovnávání. Podnik využívá efektivně svůj majetek, pokud je hodnota ukazatele vyšší.

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.6)$$

- b) **Doba obratu aktiv** – ukazatel sděluje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám, ukazatel je vyšší, pokud je vyšší podíl fixních aktiv. Žádoucí je co nejkratší doba obratu.

$$\text{Doba obratu aktiv (dny)} = \frac{\text{celková aktiva} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.7)$$

- c) **Doba obratu zásob** – určuje úroveň běžného provozního řízení, ukazatel je rozsáhle používán a je citlivý na změny v dynamice výkonů. Je potřebné udržovat dobu obratu zásob na ekonomicky a technicky zdůvodněné výši.

$$\text{Doba obratu zásob (dny)} = \frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

- d) **Doba obratu pohledávek** – ukazuje, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury a vypovídá, o strategii řízení pohledávek. Tento ukazatel hraje podstatnou roli při plánování peněžních toků.

$$\text{Doba obratu pohledávek (dny)} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.9)$$

- e) **Doba obratu závazků** – tento ukazatel popisuje platební disciplínu podniku vůči dodavatelům. Vyjadřuje počet dní, na který je poskytnutý obchodní úvěr od dodavatele (Dluhošová, 2010).

$$\text{Doba obratu závazků (dny)} = \frac{\text{závazky} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.10)$$

- Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podniku hradit své závazky. „Ukazatele likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit (čítatel), s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Podle toho, jakou míru jistoty požadujeme od tohoto měření, dosazujeme do čitatele majetkové složky

s různou dobou likvidnosti, tj. přeměnitelnosti na peníze“, jak tvrdí Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 91).

- a) **Ukazatel celkové likvidity (Current Ratio)** – poměřuje objem oběžných aktiv jako případný objem peněžních prostředků s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Výše tohoto ukazatele by měla být v rozmezí od 1,5 do 2,5. Je zde důležité srovnání s podobnými podniky anebo s průměrem v daném odvětví. Ukazatel je ovlivněn způsobem ocenění zásob a jeho nevýhodou je nezohlednění struktury aktiv z hlediska jejich likvidity, struktura krátkodobých závazků z hlediska jejich splatnosti. Pro eliminaci nedostatků se dále používá ukazatel pohotové likvidity.

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{OA}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.11)$$

- b) **Ukazatel pohotové likvidity (Quick Ratio – Acid Test Ratio)** – u oběžných aktiv se pracuje pouze s pohotovými prostředky jako je pokladní hotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry. Hodnota ukazatele by měla být ve výši od 1,0 do 1,5. Hodnota se odvíjí od typu činnosti podniku, odvětví nebo strategie podniku. Růst ukazatele ukazuje zlepšení finanční situace.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{OA - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.12)$$

- c) **Ukazatel okamžité likvidity (Cash Ratio)** – tento ukazatel je významný z krátkodobého hlediska. Nejlikvidnější pohotové platební prostředky jsou peníze na účtech, peníze v hotovosti a šeky. Lze zde i zařadit směnečné pohledávky nebo některé druhy cenných papírů, jimiž podnik disponuje. Ukazatel je poměrně nestabilní.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{poh. platební prostř.}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.13)$$

K ukazatelům likvidity se také řadí rozdílové ukazatele sloužící k analýze a řízení finanční situace podniku. Nejvíce používaným jsou čisté peněžní prostředky. O nejvyšší stupeň likvidnosti se bude jednat, pokud se do peněžních prostředků zahrne jen hotovost a peníze na běžných účtech. V podmínkách fungujícího kapitálového trhu se zde zahrnují i šeky, směnky a krátkodobé cenné papíry, jelikož jsou rychle přeměnitelné na peníze (Dluhošová, 2010).

- d) **Ukazatel čistého pracovního kapitálu (Net Working Capital)** – část oběžného majetku, která je finančně kryta dlouhodobými zdroji. Krátkodobá aktiva musí být vyšší než krátkodobé závazky, pokud má mít podnik zajištěnou likviditu (Dluhošová, 2010).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (2.14)$$

- **Ukazatele zadluženosti**

Jsou ukazatelem výše rizika, které podnik nese při určitém poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím vyšší má podnik zadluženost, tím vyšší riziko bere na sebe. Cizí kapitál je levnější než vlastní, proto je žádoucí, aby podnik měl určitou výši zadlužení (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

Hlavním úkolem analýzy zadluženosti je najít optimum mezi vlastním a cizím kapitálem, jedná se o kapitálovou strukturu, což je struktura dlouhodobého kapitálu, ze které je financován dlouhodobý majetek. Hlavní význam má pro kvalitní rozvoj podniku a podmiňuje zdravý finanční rozvoj podniku.

Při analýze zadluženosti se porovnávají rozvahové položky, kde se zjistí, v jakém rozsahu jsou v podniku aktiva financována cizími zdroji (Růčková, 2010).

- a) **Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech (Equity Ratio)** – uvádí do jaké míry je podnik schopen krýt své prostředky vlastními zdroji, charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu. Je zde žádoucí zvyšování ukazatele, neboť to znamená upevňování finanční stability.

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.15)$$

- b) **Ukazatel finanční páky (Financial Leverage, nebo majetkový koeficient, Equity Multiplier)** – hlavní cíl finančního řízení je dosažení optima vlastních a cizích zdrojů financování neboli optimální zadluženosti. Pokud by podnik kryl potřeby převážně vlastními zdroji, mohlo by to vést k finančnímu zatěžování podniku. Zadluženost ve finančně zdravém podniku může přispívat k celkové rentabilitě.

$$\text{Majetkový koeficient} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.16)$$

- c) **Ukazatel celkové zadluženosti (ukazatel věřitelského rizika)** – představuje podíl celkových závazků k celkovým aktivům, čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.17)$$

- d) **Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (Debt/Equity Ratio)** – pásmo, ve kterém by se měla pohybovat zadluženost stabilního podniku je od 80% do 120%.

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.18)$$

- e) **Ukazatel úrokového krytí** – kolikrát jsou úroky kryty výší provozního zisku, finanční situace bude lepší, pokud bude mít ukazatel vyšší hodnotu.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (2.19)$$

- f) **Ukazatel úrokového zatížení** – ukazuje, kterou část vytvořeného celkového efektu odčerpávají úroky, využívá se v souvislosti s vývojem rentability a výnosnosti (Dluhošová, 2010).

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{EBIT} \quad (2.20)$$

2.3.4 Metoda GM-TREND

Mikoláš (2011) uvádí, následující-metoda byla vyvinuta poradenskou firmou GM-TREND a.s. a s jejím svolením jí dále rozpracoval Z. Mikoláš a L. Ludvík v souladu s výzkumnými aktivitami VŠB-TUO na ekonomické fakultě a tato technika byla v následujících letech zdokonalována.

Metoda GM-TREND je diagnostickou technikou postavenou na několika klíčových krocích, které mají svůj původ v hodnotovém inženýrství a operačním výzkumu.

Prvním stěžejním krokem je *pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů) podniku*. Analýza podnikových funkcí (potenciálu) musí dodržovat následující požadavky:

- *vymezení potenciálu (funkce)* – nesmí být v rozporu a musí být vždy určité, funkce se vyjadřuje 5-10 nezávislými charakteristikami, které musí být vnitřní a vnější,
- *vrcholovou skupinu potenciálu (funkcí)* – značíme jako hlavní funkce a z nich plynou funkce odvozené, které se označují jako hlavní,
- *odvozování funkcí nižších řádů* – postupuje se obdobně jako v druhém kroku.

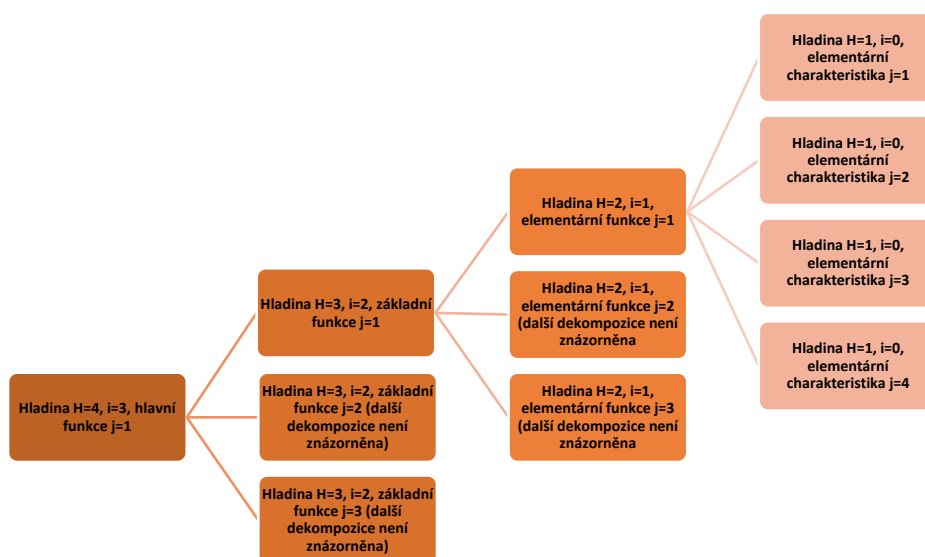
Z výše zmíněných kroků vznikne hierarchický strom potenciálů, který roste z hlavních funkcí a ustává na elementární funkci, která je definována 5-10 charakteristikami. Platí zde, že každá nadřazená funkce by měla být složena z 3-7 funkcí podřazených. V praxi je možné se setkat s funkcemi cizorodými, které nelze zařadit do hierarchického stromu funkcí, je zde nutné provést jejich detailní diagnózu a stanovit negativní dopad na podnik.

Dalším krokem v pořadí je bodové ohodnocení pyramidální struktury. Algoritmus syntézy potenciálu tkví v následujících krocích:

- označení úrovní funkcí – postupuje se od elementární úrovně ($i=0$) postupně až k funkcím hlavním ($i=1, 2, 3, \dots H$), (Obrázek 2.3)
- bodové hodnocení charakteristik funkcí potenciálu
 - diagnostickou syntézu začínáme provádět na úrovni „nejnižší“ nadřazené funkce ($i=1$) každé větve stromu funkcí – nejdříve musíme vybrat z palety funkcí podřazených ($i=0$) přínáležejících nadřazené funkci všechny podstatné charakteristiky a přiřadíme je k funkci nadřazené ($i=1$) jako silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení firmy „nesené“ onou nadřazenou funkcí – v každé „kvalitativní“ skupině (např. „silné stránce“) musí být přiřazena minimálně jedna charakteristika (maximálně 4), tedy cca 4 až 16 charakteristik nadřazené funkce ($i=1$) celkem,
 - pokud nebyly charakteristiky zvoleny z úrovně $i=0$ jako podstatné, přísluší jim bodová hodnota „nula“ (tedy $BSA_{i=0}=0$), - pokud byly vybrány charakteristiky jako podstatné na úrovni $i=0$ pro úroveň $i=1$ oceníme v jednotlivých „kvalitativních“ skupinách sestupně body podle významu, tzn. 1. pořadí = 4 body, 2. pořadí = 3 body, 3. pořadí = 2 body a 4. pořadí = 1 bod, resp. $BSY_{i=1}=4, 3, 2, 1$,
 - součástí synkrézy, nehomogenní ocenění charakteristik funkcí na úrovni $i=1$ zvolíme v druhém stupni selekce charakteristiky bez zřetele na to, ze které „kvalitativní“ skupiny byly vybrány – zvolí se jen 4 charakteristiky v sestupné

pořadí od jedné do čtyř a oceníme je body $BSK_{i=1}=8, 7, 6, 5$, resp. Obecně $BSK_{i=1}=4 + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$, - v následující nadřazené úrovni ($i=2, 3$ atd.) hierarchického stromu je postup podobný, a přitom bodové hodnocení charakteristik míry potenciálu pro $i \geq 1$ je $BSK_i = (2 * i - 1) * 4 + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$, a přitom současně platí pro $i=1$ a $i > 1$ $BSY_{i=i+1} = \max (BSK_i) + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$, avšak $BSK_{i=*} = BSA_{i=*} = 0$ (* je označení pro každou elementární úroveň funkce v různých větvích hierarchického stromu)

Obr. 2. 3 Hierarchický strom funkcí potenciálu



Zdroj: Mikoláš, Peterková a Tvrđíková, 2011, s. 253 – vlastní zpracování

GM-Trend obsahuje však ještě další kroky, k důležitým krokům patří např. transformace „funkčně orientovaného“ hierarchického stromu potenciálu do procesní podoby:

- vytvoří se „kvalitativní“ skupiny silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, kam jsou zařazeny hierarchicky bodově ohodnocené potenciály a ty jsou dále seřazeny ve skupinách podle celkového potenciálu,
- mezi jednotlivými potenciály se najde vzájemné působení v horizontální rovině (nezávislé na míře/velikosti/potenciálu), zjištěné vztahy se zapíší do tzv. incidenční tabulky a provede se kauzální analýza, kde se stanoví orientace interakcí potenciálu
- dle druhého kroku se sestaví síťový graf – v síti vyhledáváme řetězce s nejvyšší vahou, jedná se o sumu příslušných měr všech potenciálů v řetězci a zároveň se vyhledávají řetězce s nejvyšším celkovým potenciálem, je to suma měr všech

potenciálů v řetězci s tím, že silným stránkám a příležitostem náleží znaménko (+) a slabým stránkám a ohrožením znaménko (-),

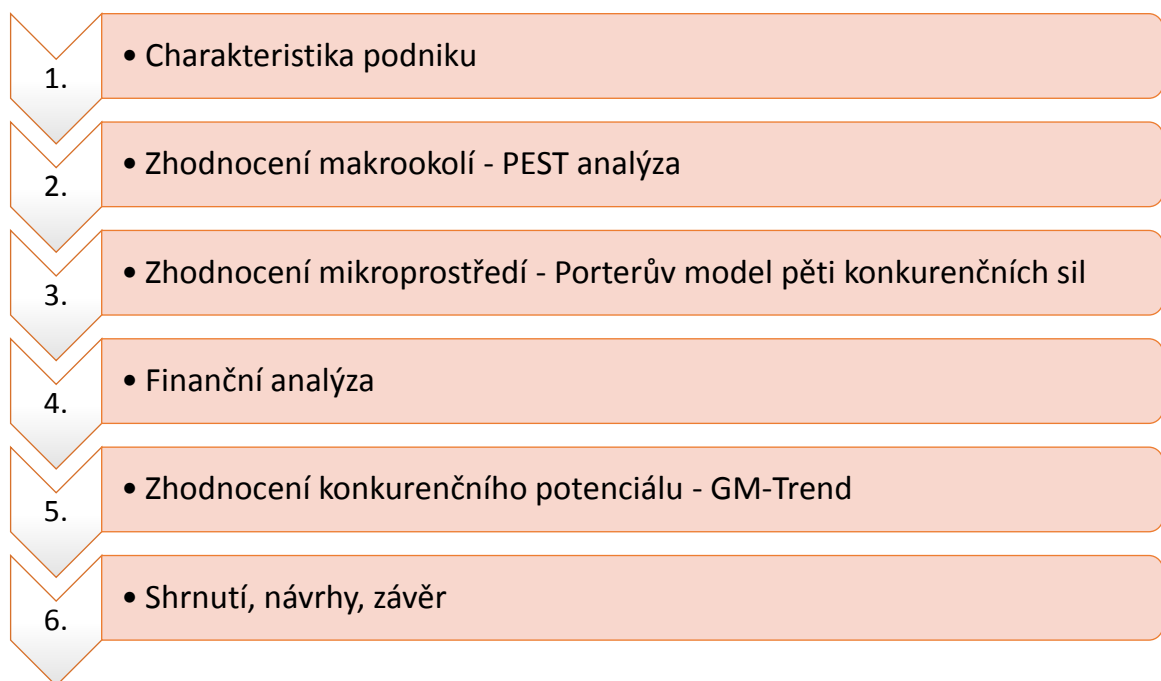
- posledním krokem je vymezení výchozích, uzlových a koncových potenciálů, rozvojových a obranných řetězců sítě, jak uvádí Mikoláš, Peterková a Tvrdíková (2011, s. 255).

„Poté se totální diagnóza podnikatelského potenciálu „současnosti“ rozvine do variantních hypotéz budoucího celkového potenciálu firmy, jejich verifikaci, nakonec doplníme komentářem k poznatkům a k terapii (jde o doporučení, postupy a návody k využití potenciálů) atd.“, jak uvádí Mikoláš, Peterková a Tvrdíková (2011, s. 255).

2.4 Vlastní postupové kroky řešení

Analýza konkurenceschopnosti bude provedena nejprve za pomoci PEST analýzy, která zkoumá makroprostředí, dále bude provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Finanční situace firmy bude zhodnocena na základě zkrácené finanční analýzy. K posouzení konkurenčního potenciálu bude použita GM-trend matice. Na základě zjištěných výsledků budou společnosti doporučeny návrhy pro zlepšení. Jednotlivé postupové kroky jsou znázorněny na obrázku 2.4 *Vlastní postupové kroky řešení*.

Obrázek 2.4 Vlastní postupové kroky řešení



Zdroj: vlastní zpracování

3 Charakteristika podniku a okolí

Charakteristika firmy je provedena na základě interních dokumentů společnosti. Budou zde popsány základní informace o firmě, předmět její činnosti podnikání, organizační struktura, vývoj a struktura zaměstnanců, ekonomická charakteristika.

3.1 Základní informace, předmět činnosti

Obchodní jméno:	PWO Czech Republic a. s.
Datum vzniku:	9. 12. 1997
Sídlo společnosti:	Palackého 1261, 757 01 Val. Meziříčí
Právní forma:	akciová společnost
IČ:	25387146
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby, nástrojářství, obráběčství
Vlastník společnosti:	100 % vlastníkem-Progress-Werk Oberkirch AG, Oberkirch, Industriestrasse 8, 77704, Spolková republika Německo.
Představenstvo/Prokuristé:	předseda- Ing. Vít Valíček prokuristé-Ing. Břetislav Vašica, Ing. Michal Kubíček

Koncern PWO patří k vrcholovým světovým firmám, které vyvíjejí a vyrábějí komplexní kovové součástky a subsystémy v oboru lehkých konstrukcí pro bezpečnost a pohodlí automobilů. Koncern PWO s řídicí společností Progress – Werk Oberkirch Aktiengesellschaft má globální vliv prostřednictvím svých dceřiných společností v České republice, Mexiku, Kanadě, Číně. Sledovaná společnost PWO Czech Republic a. s. (dále jen PWO) je součástí německého koncernu PWO a sídlí ve Valašském Meziříčí. Výroba těchto součástí se pohybuje v miliónových objemech. Produkce je členěna do třech skupin. Prvá skupina se zabývá výrobou krytů motorů pro systémy ABS, stěračů, čelních skel nebo elektrických okének. Druhou skupinu tvoří bezpečnostní komponenty pro systémy airbagů a řízení, konstrukcí sedadel, jejich nastavení a sedačkové zámky. Do třetí skupiny patří díly karoserie, díly podvozku, tepelně stínící plechy a akumulátory pro vzduchové pérování. Společnost PWO je považovaná za hlavního partnera pro celosvětový automobilový průmysl.

Hodnotový systém společnosti je založen na individuálním přístupu ke každému pracovníkovi, zapojení všech zaměstnanců do dění ve společnosti, otevřená komunikace a sdílení znalostí a zkušeností.

3.2 Organizační struktura podniku a zaměstnanci

Sledovaný podnik je součástí konsolidačního celku mateřské společnosti. Podnik nemá organizační složku mimo Českou republiku. Společnost má následující liniovou organizační strukturu: představenstvo, obchodní úsek, ekonomický úsek, personální úsek, úsek IOT a organizace, technický úsek, výrobní úsek, úsek logistiky a nákupu a úsek jakosti a kontroly kvality.

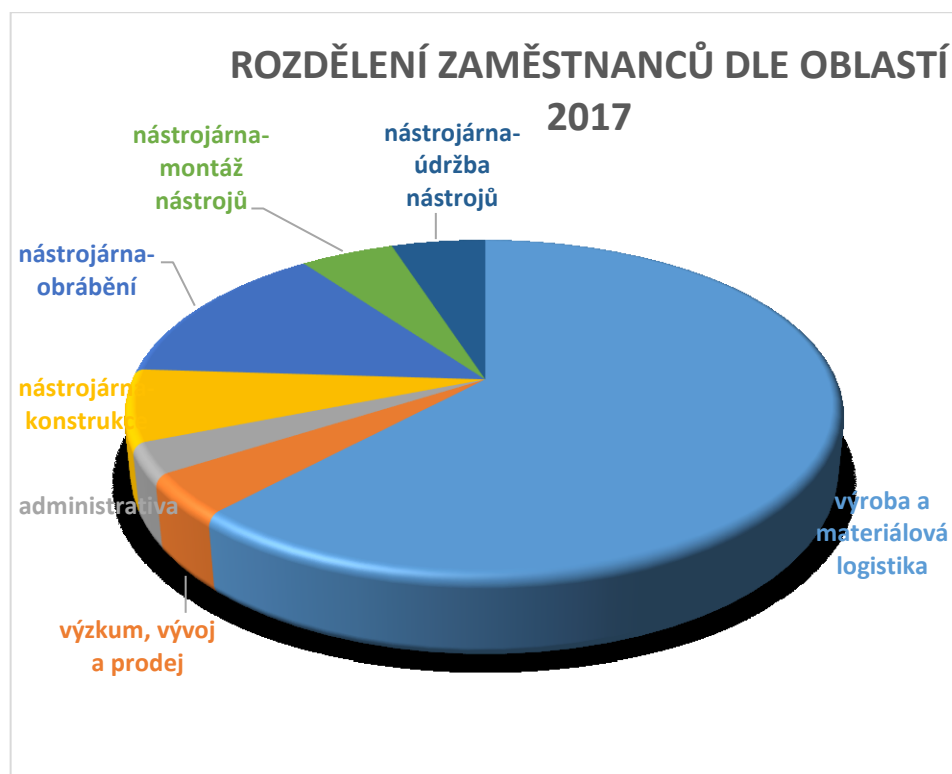
Obrázek 3.1: Organizační struktura podniku



Zdroj: Výroční zpráva 2017 – vlastní zpracování

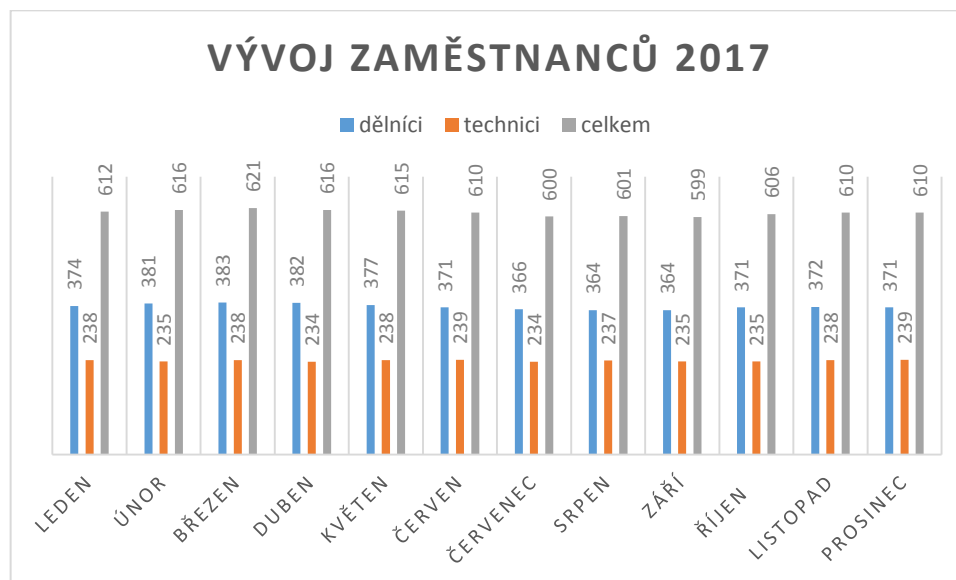
V roce 2017 činil průměrný počet zaměstnanců 610, což je o 28 více než v předchozím roce. Největší počet zaměstnanců tvoří lidé ve výrobě a materiálové logistice (62 %), poté následuje nástrojárna (31 %), výzkum, vývoj a prodej (4 %) a administrativa (3 %). Lidé, kteří mají uzavřenou dohodu o pracovní činnosti, nejsou zahrnuti do průměrného počtu zaměstnanců. Strukturu zaměstnanců lze vidět v grafu 3.1 a vývoj počtu zaměstnanců v roce 2017 v grafu 3.2.

Graf 3.1: Struktura zaměstnanců



Zdroj: Výroční zpráva 2017 – vlastní zpracování

Graf 3.2: Vývoj počtu zaměstnanců 2017



Zdroj: Výroční zpráva 2017 – vlastní zpracování

3.3 Ekonomická charakteristika

Sledovaná společnost využívá opakovaně nástroje pro zajišťování proti kurzovým rizikům, pomocí nichž dochází k úspěšné eliminaci negativních dopadů vývoje kurzu po ukončení kurzového závazku ze strany ČNB. Opatření se projevilo kladně v konečném výsledku výkazu zisku a ztráty v roce 2017, konkrétně se jedná o 221 771 tisíc Kč. Společnost PWO v roce 2017 dosáhla zisku 221 771 tisíc Kč. Investice firmy v roce 2017 činily 153 752 tisíc Kč a stěžejní část investic směřovala do dobudování nové výrobní haly.

Tabulka 3.1: Přehled hlavních ekonomických charakteristik firmy

(v tis. Kč)	2015	2016	2017
Výsledek hospodaření	165 286	122 010	221 771
Tržby	1 824 177	1 807 247	1 832 392
Aktiva	2 042 950	2 057 683	2 041 612
Investice	296 554	191 514	153 752

Zdroj: Výroční zpráva 2015, 2016, 2017 – vlastní zpracování

Bližší ekonomický rozbor bude proveden v kapitole 4, konkrétně v analýze poměrovými ukazateli – analýza aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti za sledované období 2015, 2016, 2017.

4 Analýza konkurenceschopnosti a podnikatelského prostředí

V této kapitole bude nejprve analyzováno makrookolí a mikrookolí na základě PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Dále bude zhodnocena finanční situace sledovaného podniku pomocí analýzy poměrovými ukazateli. GM-trend matice posoudí konkurenční potenciál a budou vybrány silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a ohrožení pro podnik.

4.1 PEST analýza

Makrookolí sledovaného podniku bude v první řadě zaměřeno na politicko-právní faktory, poté na ekonomické faktory a sociálně-demografické faktory a nakonec technicko-technologické faktory.

4.1.1 Politicko-právní faktory

Sledovaný podnik se nachází na území České republiky. Česká republika je parlamentní demokratický stát a mezi základní dva ústavní zákony patří: Ústava a Listina základních práv a svobod. V čele stojí prezident republiky a tím je od roku 2013 pan Miloš Zeman. Vláda je tvořena místopředsedy a ministry a v současné době tvoří vládu dvě koaliční strany: politické hnutí ANO a Česká strana sociálně demokratická ČSSD, které vládou od července roku 2018 na základě voleb do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. Mezi stěžejní body vládního programu patří: digitální Česko (je zde snaha přesunu k online komunikaci a lidé by v některých věcech již nemuseli osobně se dostavit na úřad, komunikace by měla probíhat pomocí čipu umístěném v občanském průkazu a na základě datové schránky), důchodová reforma, reforma státu k vyrovnanému rozpočtu, změna zákona o evidenci tržeb.

Česká republika v roce 1996 požádala o členství v EU. Dne 1. 5. 2004 se stala právoplatným členem EU. Od roku 2007 také patří do Schengenského prostoru. V dubnu v roce 2015 vláda potvrdila koncepci politiky České republiky v EU, k hlavním bodům patří efektivnější čerpání z fondů EU, významnější zodpovědnost EU za svoji obranu a bezpečnost a v neposlední řadě aktivní příprava České republiky na vstup do eurozóny.

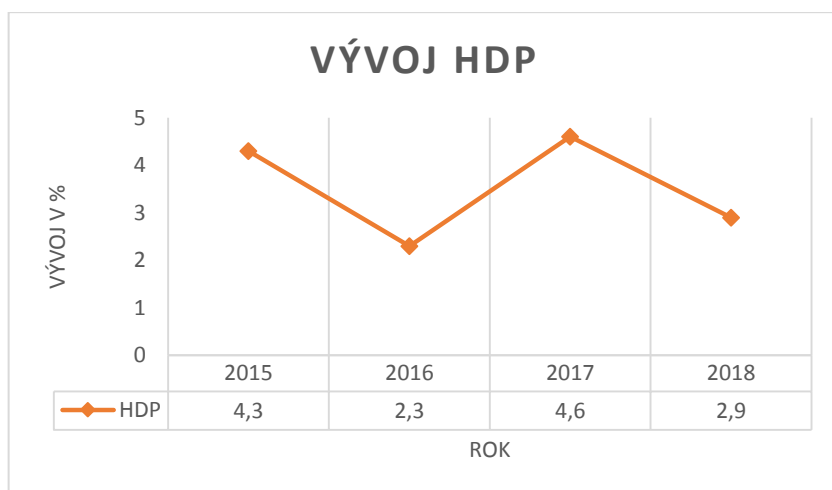
4.1.2 Ekonomické faktory

Do této skupiny se zahrnuje vývoj hrubého domácího produktu (HDP), vývoj inflace, míra nezaměstnanosti, vývoj kurzů.

- Vývoj HDP

Hrubý domácí produkt je finančním vyjádřením souhrnné hodnoty statků a služeb nově vytvořeným v určitém čase a daném území. Vývoj HDP ukazuje graf 4.1 *Vývoj HDP*, kde je vidět, že hrubý domácí produkt od roku 2015 roste. V roce 2018 se zvýšil meziročně o 2,9 %, což značí, že se daří jak České republice, tak i ekonomické výkonnosti. Dle prognózy ČNB (online) se předpokládá meziroční růst reálného HDP v roce 2019 2,5 % a 2,8 % v roce 2020.

Graf 4.1: Vývoj HDP



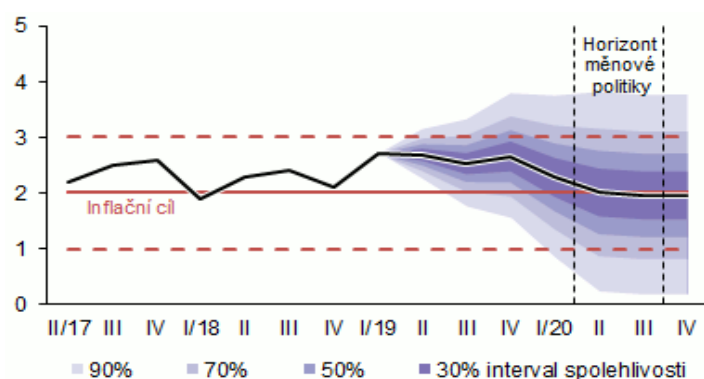
Zdroj: Kurzy (2019) vlastní zpracování

- Vývoj inflace

Růst ekonomiky byl zapříčiněn v roce 2017 zejména spotřebou domácností opírajících se o růst zaměstnanosti a příjmů. V roce 2017 dosáhla průměrná míra inflace 2,5 % a byla to nejvyšší hodnota za posledních 5 let, kterou zapříčinilo v první řadě růst cen potravin a nealkoholických nápojů, zdražování pohonných hmot. Prognóza celkové inflace ČNB lze vidět v grafu 4.2.

V roce 2019 došlo ke zlepšení v zahraničním obchodě oproti minulému roku. V důsledku většího vývozu než dovozu, došlo k nárůstu přebytku obchodu s high-tech službami a s rostoucí mírou digitalizace v české ekonomice se dá předpokládat zvyšování podílu obchodu s high-tech službami.

Graf 4.2: Prognóza ČNB celkové inflace

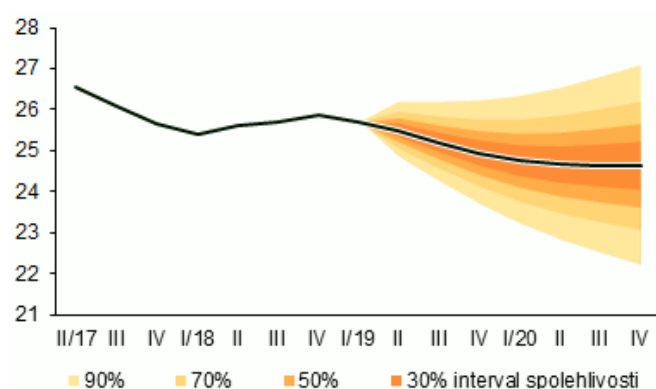


Zdroj: ČNB (2019)

- Vývoj kurzu

V roce 2019 se kurz bude pohybovat kolem 25,30 Kč/EUR a prognóza na rok 2020 dle ČNB (online) je odhadnuta na 24,70 Kč/EUR. Znamená to, že kurz by měl apreciovat, tudíž mělo by docházet k zhodnocení české koruny. Vývoj kurzu je znázorněn v grafu 4.3.

Graf 4.3: Vývoj kurzu CZK/EUR

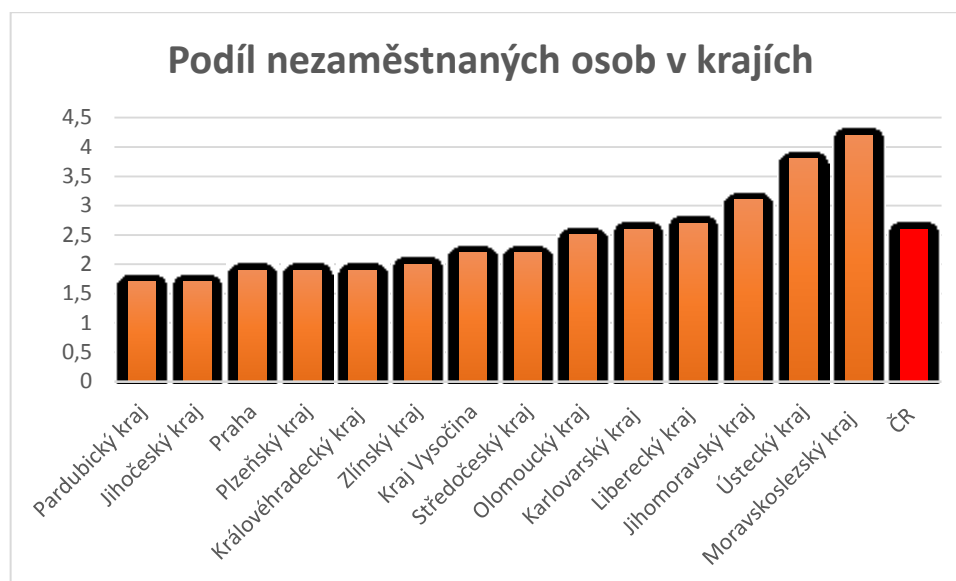


Zdroj: ČNB (2019)

- Vývoj nezaměstnanosti

Nezaměstnanost v České republice patří k nejnižším v celé Evropě. V grafu 4.4 lze vidět podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých krajích. Sledovaný podnik se nachází ve Zlínském kraji, kde nezaměstnanost s 2,0 % patří k nejnižším v České republice. Naopak nejvyšší nezaměstnanost je v Moravskoslezském kraji a to 4,2 %. Průměr České republiky vykazuje nezaměstnanost v hodnotě 2,6 %.

Graf 4.4: Podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých krajích ČR k 30.6. 2019 v %



Zdroj: Úřad práce ČR (2019) vlastní zpracování

Automobilový průmysl patří v České republice k zásadnímu, na průmyslové produkci a exportu se podílí téměř 25 % a na HDP je to necelými deseti procenty. Tržby byly v roce 2014 991 miliardy Kč a export vzrostl na 845 miliard Kč viz. Obrázek 4.1.

Obrázek 4.1: Automobilový průmysl v ČR za rok 2014

Automobilový průmysl v ČR		
Produkce: 991 mld. Kč Nárůst: 14,7 %		Export: 845 mld. Kč Nárůst: 15,2 %
Podíl na průmyslové produkci ČR: 24,7 %	Podíl na tvorbě HDP v ČR (odhad): cca 7,4 %	Podíl na celkovém exportu ČR: 23,4 %
Průměrná mzda 31 515 Kč Nárůst: 2,7 %		Počet zaměstnanců 155 550 osob

Zdroj: Sdružení automobilového průmyslu

4.1.3 Sociálně demografické faktory

K největším problémům v České republice stejně jako v Evropě patří demografické stárnutí obyvatelstva. Podle Eacea (online) předproduktivní složku obyvatelstva (0-14 let) tvořilo v roce 2017 v České republice 15,7 %, produktivní složku (15-59 let) 58,4 % a 25,8%

poproduktivní složku (60 a více let). Vzhledem k tomu, že obyvatelstvo stárne, dá se očekávat pokles produktivní složky, a naopak nárůst poproduktivní složky.

Graf 4.5: Přírůstek/úbytek obyvatel ČR



Zdroj: Český statistický úřad (2019)

Sledovaná firma sídlí ve Zlínském kraji, a to konkrétně ve městě Valašské Meziříčí. V současné době činí počet obyvatel města 22 139. Vývoj počtu obyvatel za posledních 7 let je vidět v tabulce 4.1 *Vývoj počtu obyvatel města Valašské Meziříčí*. Počet obyvatel ve správním obvodu obce s rozšířenou působností činí 41 631 obyvatel. Obec se dále člení na osm katastrálních území – Brňov, Bynina, Hrachovec, Juřinka, Krásno nad Bečvou, Křivé, Lhota u Choryně a Valašské Meziříčí město. Ve městě se nachází 8 základních škol a 6 základních škol. Míra nezaměstnanosti v květnu 2019 byla v okrese Vsetín 2,5 %.

Tabulka 4.1: Vývoj počtu obyvatel města Valašské Meziříčí

Datum	Muži (do 15.let)	Muži (nad 15.let)	Ženy (do 15.let)	Ženy (nad 15.let)	Změna	Celkem
1.1.2019	1 622	9 096	1 516	9 905	-42	22 139
1.1.2018	1 591	9 140	1 500	9 950	-182	22 181
1.1.2017	1 589	9 237	1 504	10 033	-170	22 363
1.1.2016	1 576	9 313	1 514	10 130	-220	22 533
1.1.2015	1 603	9 412	1 488	10 250	-92	22 753
1.1.2014	1 620	9 438	1 478	10 309	-195	22 845
1.1.2013	1 647	9 495	1 505	10 393		23 040

Zdroj: místopisy.cz – vlastní zpracování

4.1.4 Technicko-technologické faktory

V současné době se konkurenceschopnost podniků projevuje naplno v technicko-technologických faktorech, jelikož je zde tlak na neustálé inovace, nové technologie a

modernizace. V automobilovém průmyslu dochází v posledních letech k velkým změnám, mění se celý výrobní proces. K nejvýznamnějším trendům patří zvyšování efektivity výroby a snižování nákladů. Pro budoucnost je prognózována diverzifikace portfolia produktů, globální trhy a investice do vývoje a inovací. Pokud chce být sledovaný podnik úspěšný a konkurenceschopný musí pokračovat i nadále v inovacích a investicích do nových technologií a materiálů.

4.1.5 Shrnutí PEST analýzy

Z analýzy vyplývá, že na sledovaný podnik PWO působí mnoho faktorů, které může firma využít, anebo jí také mohou ohrozit.

Hrozbou pro společnost je zejména nízká míra nezaměstnanosti v kraji a s tím související fluktuace zaměstnanců, kdy pro firmu je složité najít potřebnou kvalifikovanou složku zaměstnanců. Nachází se zde, ale také příležitost, jelikož nedaleko firmy je umístěna střední integrovaná škola, kde ke stěžejním oborům školy patří zejména obor mechanik, seřizovač a firma může tohoto potenciálu využít formou zajímavých nabídek práce absolventům školy.

Příležitost plynoucí z PEST analýzy je využívání nových technologií, které jsou dostupné na trhu a firma je nucena neustále inovovat a modernizovat a tím se umocňuje její konkurenceschopnost.

4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

K analýze mikroprostředí byla zvolena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která zkoumá rivalitu konkurentů na trhu, vliv dodavatelů, vliv odběratelů, možnost nové konkurence na trhu a hrozbu substitutů.

4.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů v odvětví není příliš velká, protože v automobilovém průmyslu existuje mnoho dodávajících firem.

K hlavnímu dodavateli sledovaného podniku pro modely patří firma TSS Group s. r. o. Společnost je na trhu od roku 2002 a předmětem její činnosti je distribuce, vývoj a výroba zabezpečovacích systémů pro ochranu objektů, vozidel a GPS monitoringem. Nabízí svým zákazníkům podporu a servis, asistenční montáž a produktové školení. Snaží se neustále přizpůsobovat novým trendům na trhu v automobilovém průmyslu. Pro firmu PWO dodává části velkého odlitku, tedy modely a patří ke stěžejním dodavatelům.

Normálie, tedy hotové díly, které se vloží již přímo do nástroje, dodávají firmy FIBRO, SANKYO OILLESS, DADCO, DAYTON PROGRESS a z českých dodavatelů je to

společnost E-NORMALIE. E-NORMALIE je novou firmou na českém a slovenském trhu a dodávají zejména závitovací jednotky, vinuté nástrojové pružiny, vodící sloupky a lišty, střížná pouzdra, kotevní desky, lisovací stojánky aj.

Materiál, což znamená ve sledované firmě hlavně železo, dodává firma JKZ Bučovice a. s. Firma patří mezi největší servisní centra a ocel jí dodávají firmy Kind&Co Edelstahlwerk, Schmiedewerke Gröditz, Industeel ze skupiny ArcelorMittal. Dalším významným dodavatelem normálií je firma CZ TOP TRADE. Je to strategický dodavatel zejména z důvodu umístění firmy v Hošťálkové, což je vesnice blízko Valašského Meziříčí.

Co se týče oblasti kalení, sledovaná firma využívá služeb společností CZECHmetal spol. s. r. o., HOFFMAN Zdeněk a Kalírna Frydrych s. r. o.

4.2.2 Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů)

Zákazníci sledovaného podniku se dají rozdělit do třech skupin. První skupinu tvoří propojené podniky: PROGRESS-WERK, PWO High Tech Metal Components, PWO CANADA Inc. a PWO de Mexico S.A. de C.V.

Druhá skupina jsou externí lisovny, kdy nástroje se používají mimo české území a jsou to firmy: KARSIT HOLDING, s. r. o., KLEIN automotive s.r.o., Benteler Aluminium Systems Norway.

Poslední skupinu tvoří zákazníci, kteří používají nástroje na českém území a k nejvýznamnějším patří BROSE a Faurecia (kompletní přehled v Tabulce 4.2).

Tabulka 4.2: Zákazníci firmy PWO

Zákazníci nástrojárny
KARSIT HOLDING, s. r. o. KLEIN automotive s.r.o.
PROGRESS-WERK
Brose Fahrzeugteile GmbH&Co.KG, Cob Meleghy Automotive Bernsbach GmbH. Faurecia Autositze GmbH Robert Bosch GmbH, CC BhP/CTG1 Benteler Aluminium Systems Norway
PWO High Tech Metal Components
Läpple Automotive GmbH.
PWO CANADA Inc.
Lear Corporation GmbH.
PWO de Mexico S.A. de C.V.
Meleghy Automotive GmbH & Co. KG Faurecia Walbrzych Sp. z o. o. Faurecia Components Písek s.r.o.

Skupina - propojené podniky
Externí lisovny (nástroje se používají jinde)
Zakazníci naší lisovny (nástroje se používají u nás)

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací

Výše zmíněné firmy patří k velkým společnostem na trhu, a tudíž jejich vyjednávací schopnost je velká.

4.2.3 Hrozba substitutů

Problémem potenciálních substitutů zejména u oceli by zde mohl být z ekonomického a množství pohledu materiál jako jsou lehké neželezné kovy: dural, silumin, hliník s hořčíkem, poté těžké neželezné kovy: zinek, cín, olovo a také titan, mangan nebo chrom.

Z tržního a užitkového pohledu by to mohl být materiál: hliník, sklo (rychlost růstu výroby materiálu), kámen, cement a dřevo (velikost hmotné výroby) aj.

Hrozba substitutů může být poměrně velká, pokud se stanou levnější alternativou železa, avšak co se týče kvality, není jisté, zda nebude převažovat spíše kvantita nad kvalitou.

4.2.4 Hrozba vstupů nových konkurentů

Hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví je poměrně nízká, jelikož je zde požadavek na dostatek finančních prostředků. Finanční prostředky jsou zde velmi důležité, jelikož v automobilovém průmyslu je neustálý tlak na vývoj nových technologií, aby byla firma konkurenceschopná. Také současná nízká míra nezaměstnanosti signalizuje nedostatek kvalitní pracovní síly a s tím spojené rostoucí mzdové náklady.

4.2.5 Rivalita firem působících na stávajícím trhu

Sledovaná společnost figuruje jak na českém, tak i na zahraničním trhu. Na českém trhu patří k největším konkurentům firmy:

- TAWESCO – firma sídlí v Kopřivnici, je na trhu od roku 1995. Zabývá se vývojem a výrobou lisovacích nástrojů, výlisků, svařovaných dílů zejména pro automobilový průmysl. Společnost je počtem zaměstnanců srovnatelná s firmou PWO. Aktiva firmy v roce 2017 činila 1 704 769, což je 336 843 méně než u sledované firmy,
- TOOL TECH CZ – společnost vznikla v roce 2009 a nachází se v obci Jablůnka u Vsetína. Firma vyrábí lisovací nástroje, kontrolní přípravky, měřicí přípravky,

upínací přípravky, svařovací přípravky. Co se týče velikosti je firma malá, velikostně nesrovnatelná se sledovaným podnikem a však nachází se v nedaleké blízkosti, necelých 9 km od firmy PWO.

Na zahraničním trhu patří k největším konkurentům:

- Švec a spol. (Slovensko),
- Kovino Tools (Slovinsko),
- LIDHS Tooling AB (Švédsko),
- Firmy působící v Číně a Indii.

Rivalita na trhu je poměrně velká, protože jde zde velký tlak na vyvíjení nových technologií a neustále inovace. Pro sledovaný podnik patří k největšímu konkurentovi na trhu zmíněná firma Tawesco.

4.2.6 Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Analýza hodnotí konkurenceschopnost z pěti pohledů. První hodnocenou silou je vyjednávací síla dodavatelů, kde bylo zjištěno, že na trhu se pohybuje mnoho dodavatelů, tudíž vyjednávací síla je poměrně nízká. Sledovaný podnik má mnoho různých dodavatelů, a to českých i zahraničních, proto by výpadek dodavatele neměl podnik zásadně ohrožit.

Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů) je na jednu stranu vysoká, jelikož se jedná převážně o firmy velké a zahraniční, ale na druhou stranu tvoří portfolio odběratelů i firmy, které patří k propojeným podnikům sledované firmy.

Hrozba stávající konkurence na trhu určitě je, ale sledovaný podnik má vybudovanou dobrou pověst, tradici a nabízí komplexní služby. Co se týče potenciální konkurence, jsou v oboru značné bariéry vstupu do odvětví. K nejvýznamnějším patří dostatek finančních prostředků a zajištění potřebné kvalifikované složky zaměstnanců.

Hrozba substitutů by v současné době měla být malá, jelikož tradiční železo je těžké nahradit kvalitní náhražkou.

4.3 Analýza poměrovými ukazateli

K zhodnocení finanční situace sledovaného podniku bude provedena stručná finanční analýza poměrovými ukazateli-ukazatele rentability, aktivity, likvidity a v neposlední řadě ukazatele zadluženosti. Analýza bude provedena na základě účetních výkazů za období 2015-2017. Veškeré použité vzorce v teoretické části viz. 2.3.3 *Analýza poměrovými ukazateli*.

4.3.1 Analýza rentability

První analyzovanou skupinou jsou ukazatele rentability, viz. tabulka 4.3 *Ukazatele rentability*. Konkrétně rentabilita aktiv, rentabilita dlouhodobých zdrojů, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a rentabilita nákladů.

Tabulka 4.3: Ukazatele rentability

ANALÝZA RENTABILITY			
	2015	2016	2017
RENTABILITA AKTIV	8,32	6,09	10,65
RENTABILITA DL. ZDROJŮ	15,62	11,20	16,90
RENTABILITA VL. KAPITÁLU	25,00	18,83	24,95
RENTABILITA TRŽEB	9,06	6,75	12,10
RENTABILITA NÁKLADŮ	9,94	7,15	13,15

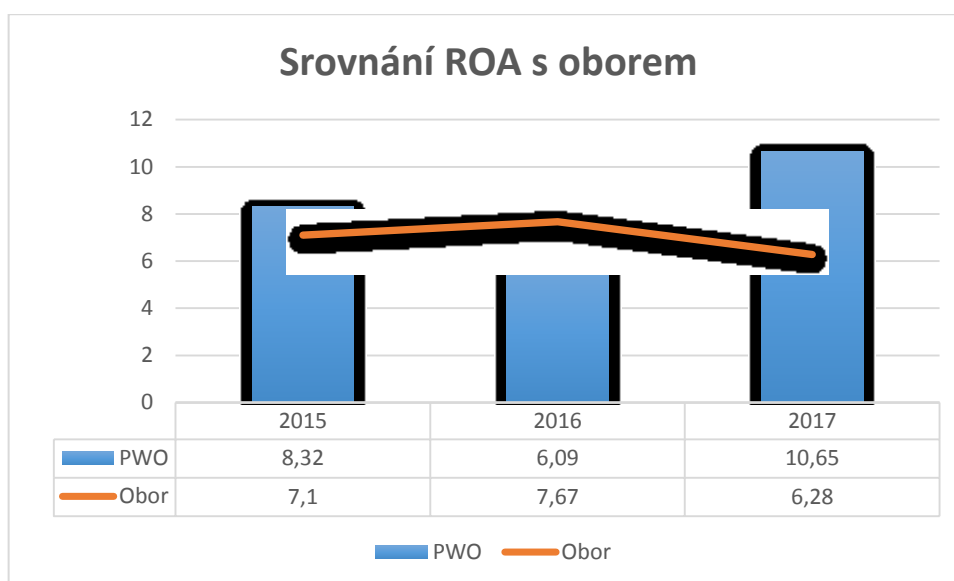
Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků rentability aktiv vyplývá, že nejlepší rentability aktiv dosáhla firma v posledním sledovaném roce a to hodnoty 10,65 %, což znamená, že 1 Kč vloženého kapitálu přinesla zisk ve výši 10,65 haléřů. Z grafu 4.6 *Srovnání ROA s oborem* je viditelné, že ROA měla kolísavý charakter a v posledním sledovaném roce převýšila hodnoty v odvětví.

Graf 4.7 *Srovnání ROE s oborem* jasně ukazuje, že sledovaná firma se pohybuje značně nad průměrem v oboru. V roce 2017 byl průměr v oboru 7,01 % a firma PWO dosáhla 24,95 %.

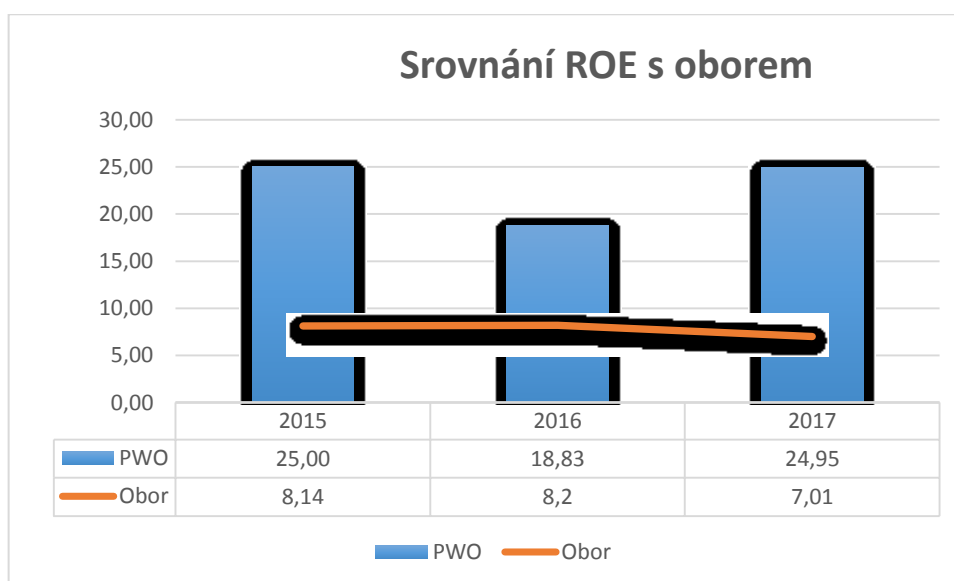
Rentabilita dlouhodobých zdrojů, rentabilita tržeb a rentabilita nákladů má za sledované období kolísavý charakter, nejvyšších hodnot dosáhla v posledním sledovaném roce 2017, a to konkrétně u rentability dlouhodobých zdrojů 16,90 %, u rentability tržeb 12,10 % a rentabilita nákladů se dostala na hodnotu 13,15 %.

Graf 4.6: Srovnání ROA s oborem



Zdroj: vlastní zpracování na základě odvětvových průměrů čerpaných z dat MPO

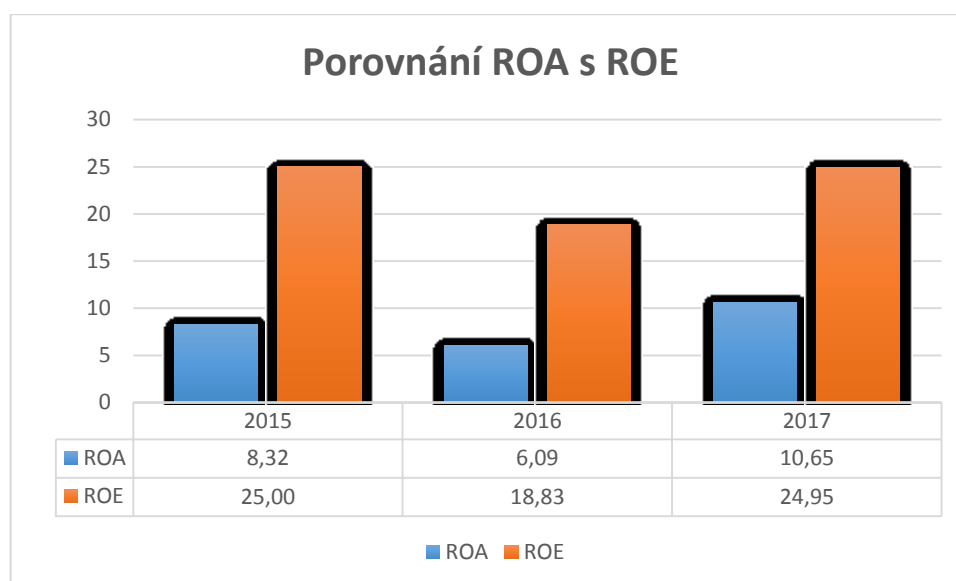
Graf 4.7: Srovnání ROE s oborem



Zdroj: vlastní zpracování na základě odvětvových průměrů čerpaných z dat MPO

Pro porovnání rentability aktiv s rentabilitou vlastního kapitálu slouží graf 4.8 *Porovnání ROA s ROE*, kde je viditelné, že firma nedosáhla ani v jednom roce záporných hodnot, tudíž generovala zisk. Nepsané pravidlo říká, že ROE by mělo být vždy vyšší než ROA. Pravidlo bylo splněno v celém sledovaném období.

Graf 4.8: Porovnání ROA s ROE



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Analýza aktivity

Další analyzovanou skupinou jsou ukazatele aktivity, kde je zahrnuta obrátka celkových aktiv, doba obratu-aktiv, zásob, pohledávek a závazků.

Tabulka 4.4: Ukazatele aktivity

ANALÝZA AKTIVITY			
	2015	2016	2017
OBRÁTKA CELKOVÝCH AKTIV	0,89	0,88	0,90
DOBA OBRATU AKTIV	403	410	401
DOBA OBRATU ZÁSOb	80	82	74
DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	92	81	70
DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ	178	175	138

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním sledovaným ukazatelem je obrátka celkových aktiv, čím je hodnota ukazatele vyšší, tím efektivněji využívá podnik svůj majetek. Sledovaný podnik (graf 4.9 *Porovnání obrátky aktiv s oborem*) v analyzovaných letech se pohybuje pod průměrem hodnot v oboru.

Dalším ukazatelem je doba obratu aktiv, vyjadřuje se ve dnech a měla by být co nejkratší. V podniku je doba poměrně vysoká, nejvíce dnů trval obrat aktiv 410 dnů v roce 2016 a v roce 2017 klesl na 401 dnů. U ukazatele doba obratu zásob je žádoucí, aby ukazatel v čase klesal. Sledovaný podnik vykazuje hodnoty, které mají kolísavý charakter. V roce 2015 se jednalo o 80 dnů, v roce 2016 se doba zvýšila o 2 dny a v roce 2017 doba klesla o 8 dnů (74 dnů), což je vnímáno pozitivně. Doba obratu pohledávek vyjadřuje, za jak dlouho jsou splaceny

pohledávky firmy a dny by měly v čase klesat, anebo být stabilní. V tabulce 4.4 *Ukazatele aktivity* je viditelné, že dny klesají. Doba obratu závazků je posledním hodnoceným ukazatelem a měla by být delší než doba obratu pohledávek. V celém sledovaném období byla doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek.

Graf 4.9: Porovnání obrátky celkových aktiv s oborem



Zdroj: vlastní zpracování na základě odvětvových průměrů čerpaných z dat MPO

4.3.3 Analýza likvidity

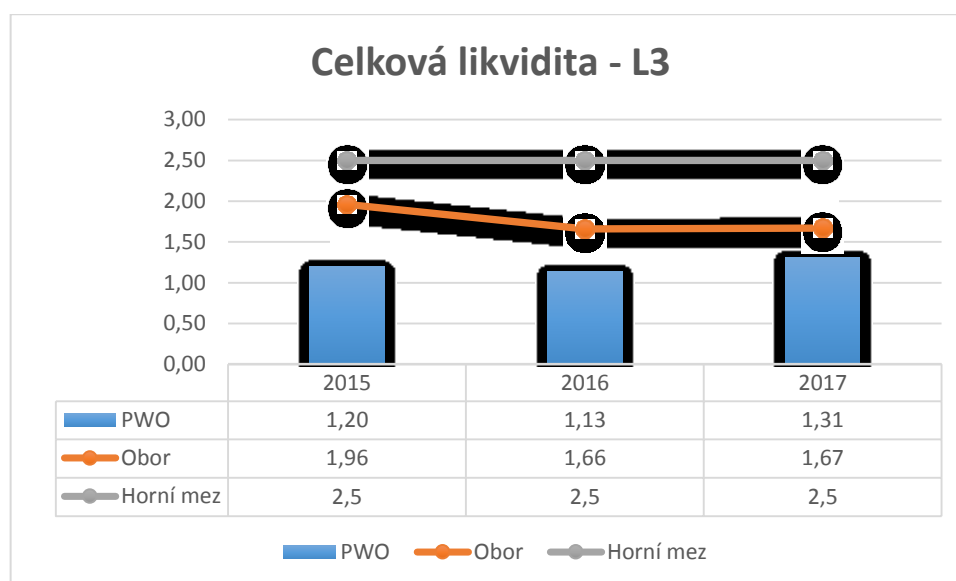
Likvidita obecně vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Bude zde provedena analýza celkové, pohotové a okamžité likvidity a v neposlední řadě zhodnocen i čistý pracovní kapitál.

Tabulka 4.5: Ukazatele likvidity

ANALÝZA LIKVIDITY			
	2015	2016	2017
CELKOVÁ LIKVIDITA	1,20	1,13	1,31
POHOTOVÁ LIKVIDITA	0,75	0,66	0,77
OKAMŽITÁ LIKVIDITA	0,03	0,01	0,01
ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL	175 603	115 762	216 934

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.10: Porovnání celkové likvidity s oborem

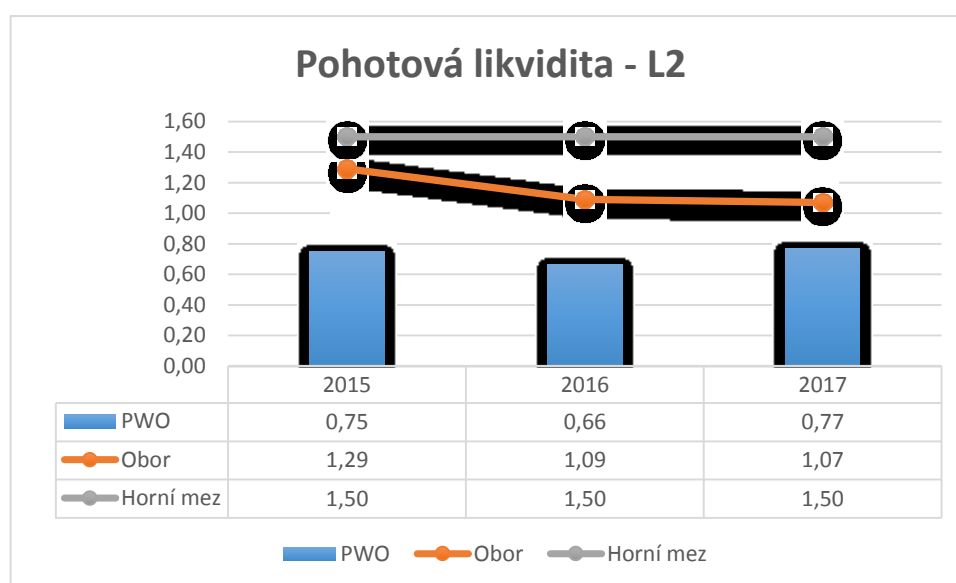


Zdroj: vlastní zpracování na základě odvětvových průměrů čerpaných z dat MPO

Ukazatel celkové likvidity by se měl pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Odvětvové průměry se za celé sledované období pohybují v tomto rozmezí. Sledovaný podnik se pohybuje lehce pod spodní hranicí 1,5, jak je znatelné z grafu 4.10 *Porovnání celkové likvidity s oborem*.

Ukazatel pohotovostní likvidity zahrnuje jen pohotovostní prostředky, a proto odstraňuje nedostatky předcházejícího ukazatele. Žádoucí je zvyšování ukazatele v čase a doporučené hodnoty jsou od 1,0 do 1,5. Sledovaná firma vykazuje hodnoty pod spodní hranicí a hodnoty mají kolísavý charakter. Průměr v odvětví se opět nachází v mezích doporučených hodnot, avšak hodnoty v čase klesají viz. graf 4.11 *Pohotovostní likvidita a obor*.

Graf 4.11: Pohotovostní likvidita a obor



Zdroj: vlastní zpracování na základě odvětvových průměrů čerpaných z dat MPO

Okamžitá likvidita počítá pouze jen s pohotovými platebními prostředky, které jsou nejlikvidnějšími hodnotami. Žádoucí hodnota by se měla pohybovat kolem 0,2. Podnik v roce 2016 dosáhl hodnoty 0,03 a v posledních dvou analyzovaných letech hodnoty 0,01.

Podnik má zajištěnou likviditu, pokud jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobý finanční majetek, a to bylo v celém sledovaném období splněno. Ukazatel čistý pracovní poměruje oběžná aktiva s krátkodobým finančním majetkem a vyjadřuje, kolik zůstane firmě pohotových prostředků, když zaplatí veškeré své krátkodobé závazky. Hodnoty jsou uvedeny v tabulce 4.5 *Ukazatele likvidity*.

4.3.4 Analýza zadluženosti

Poslední hodnocenou skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele zadluženosti, kde je zařazena celková zadluženost, finanční páka, zadluženost vlastního kapitálu, úrokové krytí a úrokové zatížení.

Tabulka 4.6: Ukazatele zadluženosti

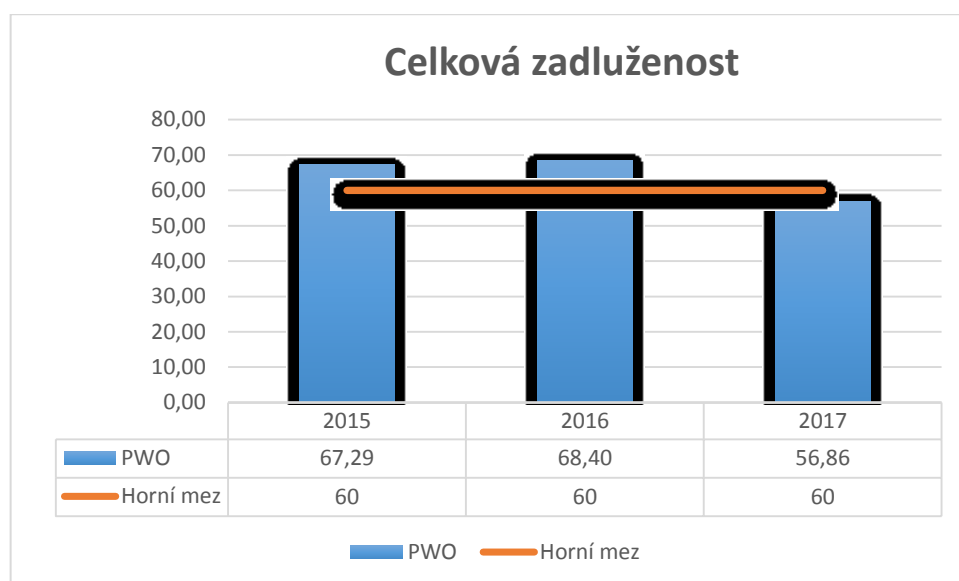
ANALÝZA ZADLUŽENOSTI			
	2015	2016	2017
CELKOVÁ ZADLUŽENOST	67,29	68,40	56,86
ZADLUŽENOST VL. KAPITÁLU	207,96	217,22	130,62
ÚROKOVÉ KRYTÍ	6,97	4,14	7,32
ÚROKOVÉ ZATÍŽENÍ	0,14	0,24	0,14

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel celková zadluženost by se měl pohybovat v rozmezí 30 % až 60 % a dává do poměru cizí kapitál k celkovým aktivům. V grafu 4.12 *Celková zadluženost* je ukázáno, že sledovaná firma se v letech 2016 a 2017 pohybovala nad horní hranicí. V posledním sledovaném roce se však již firma pohybuje v doporučeném rozmezí.

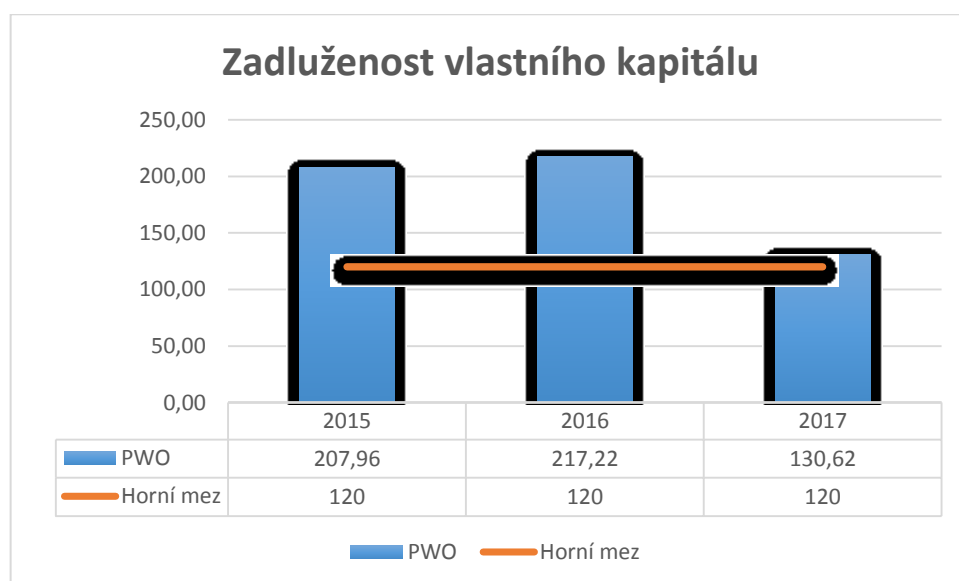
Pokud je firma stabilní měl by se ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu pohybovat od 80 % do 120 %. Graf 4.13 *Zadluženost vlastního kapitálu* znázorňuje, že v letech 2016 a 2017 se podnik pohyboval značně nad horní hranicí. V roce 2017 hodnota výrazně poklesla, podnik se blíží horní hranici, a to konkrétně 131 %. Hodnota úrokového krytí má v čase kolísavý charakter a ukazatel úrokové zatížení vyjadřuje, jakou část zisku odčerpávají úroky. Úrokové zatížení vykazuje velmi nízkého hodnoty, průměrně 17 %.

Graf 4.12: Celková zadluženost



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4. 13: Zadluženost vlastního kapitálu



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Metoda GM-trend

4.4.1 Pyramidální dekompozice funkcí (potenciálu) podniku

Metoda začíná rozkladem potenciálů podniku do tzv. hierarchického stromu funkcí nebo také do pyramidy funkcí. V čele stojí hlavní (vrcholová) funkce, která se dále člení na funkce odvozené (základní) a končí se funkcemi elementárními. Na základě interních informací a podkladů firmy byly navrženy funkce pro sledované období. Konkrétně se jedná o rok 2017 (minulost), 2018 (současnost) a rok 2019 (budoucnost). Na nulté úrovni, kde se nachází funkce

hlavní, byla pro všechny tři sledované roky navržena funkce „H1 Výroba zařízení pro automobilový průmysl“. Následují funkce základní, které se nacházejí na druhé úrovni a jedná se o pět funkcí „Z1 Výrobní funkce“, „Z2 Logistické funkce“, „Z3 Reprodukční funkce“, „Z4 Obslužné funkce“, „Z5 Odvozené funkce“.

V roce 2017 (minulost), byly u základní funkce „Z1 Výrobní funkce“ zvoleny dvě elementární funkce „Z1.1 Materiál“ a „Z1.2 Konstrukce“. Další dvě elementární funkce byly podřazeny funkci „Z2 Logistické funkce“ a jedná se o „Z2.1 Tuzemská logistika“ a „Z2.2 Zahraniční logistika“ (viz. Schéma 4.1 *Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2017*).

Schéma 4.1 Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2017

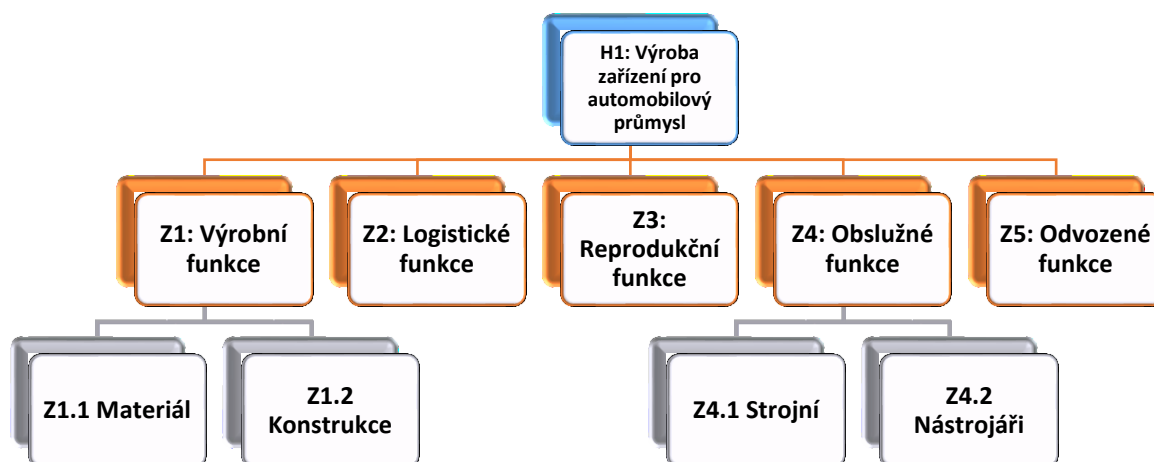


Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím roce 2018 (současnost) se pyramidální dekompozice změnila. U základní funkce „Z1 Výrobní funkce“ zůstaly i nadále funkce „Z1.1 Materiál“ a „Z1.2 Konstrukce“, ale dochází zde ke změně, kdy firma se z minulé základní funkce „Z2 Logistické funkce“ zaměřila na současnou „Z4 Obslužné funkce“ a ty jsou rozděleny na elementární funkce „Z4.1 Strojní“ a „Z4.2 Nástrojář“ (viz. Schéma 4.2).

V roce 2019 (budoucnost) se pyramidální dekompozice nezměnila a je totožná s rokem 2018 (současnost). Bude zde však docházet ke změně bodového hodnocení ve fázi „Diagnostická analýza“.

Schéma 4.2 Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2018 a 2019



Zdroj: vlastní zpracování

Funkce pro jednotlivé roky byly stanoveny a následuje tedy vymezení charakteristik k jednotlivým funkcím. Pro elementární funkce by mělo být vybráno nejméně pět a nejvíce deset charakteristik a pro každou nadřazenou funkci se má skládat z nejméně třech a nejvíce sedmi charakteristik. V každé funkci by měla být zastoupena silná stránka a slabá stránka (vnitřní) firmy a také příležitosti a hrozby (vnější).

Po určení charakteristik následuje bodové hodnocení dle zvolené bodovací stupnice:

- příležitosti a silné stránky body $\langle 2, 1, 0 \rangle$, kdy 2 = nejvíce významné, 1 = významné, 0 = méně významné,
- hrozby a slabé stránky body $\langle -3, -2, -1 \rangle$, kdy -3 = nejvíce významné, -2 = významné, -1 = méně významné.

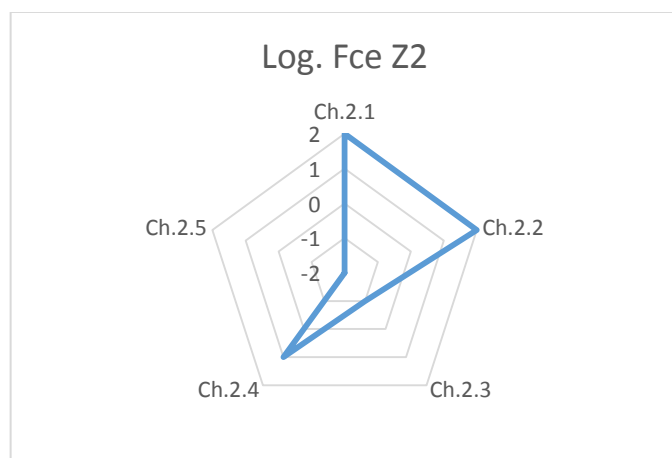
Když jsou charakteristiky obodované, vytvoří se spider grafy, které ukazují význam jednotlivých charakteristik na potenciál dané funkce podniku. V Tabulce 4.7 je ukázána funkce „Z2 Logistické funkce“, její charakteristiky, zda se jedná o vnitřní nebo vnější charakteristiky a bodové přiřazení. Graf 4.12 *Diagnostický diagram* ukazuje, jak jednotlivé charakteristiky působí na logistické funkce podniku.

Tabulka 4.7 Diagnostická analýza funkce Z2 Logistické funkce

Logistické funkce Z2										
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Body
Ch.2.1	Pohotovost objednávek (S)	X							X	2
Ch.2.2	Interní systémy pro řízení projektů (S)	X							X	2
Ch.2.3	Špatný materiál (W)	X				X				-1
Ch.2.4	Proniknutí na nový trh (O)		X					X		1
Ch.2.5	Růst konkurence (T)		X		X					-2
Celkem										2

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.14 Diagnostický diagram (spider graf) Z2 Logistické funkce



Zdroj: vlastní zpracování

- Minulost

Pro období minulosti byly funkcím přiřazeny tyto charakteristiky:

- výrobní funkce – se skládá ze dvou podřazených funkcí: *Materiál* je první podřazenou funkcí a jeho interní charakteristiky jsou substituce materiálu pro low runnery, drobné kalení doma nebo venku. K externím charakteristikám se řadí modely nakupovat nebo vyrábět doma, sklad normálií železa a rámcové smlouvy. *Konstrukce* je druhou podřazenou funkcí, jako interní charakteristika byl zvolen konstrukční software, simulace lisovatelnosti nástrojů, sdílení know how konstruktérů. Co se týče externích charakteristik, patří zde, standardizace rozpisky nástroje, kvalita personálu a makra pro rychlejší modelování
- logistické funkce – jsou rozděleny také na dvě podřazené funkce: *Tuzemská logistika* je charakterizovaná interně flexibilní reakcí při změnách na trhu, nízkým počtem dodavatelů a minimální výší zásob. Proniknutí na nový trh a

bariéry vstupu na nový trh se řadí k externím charakteristikám. *Zahraniční logistika* má charakteristiky viz. *Tuzemská logistika*,

- reprodukční funkce – interními charakteristikami jsou využití vlastní technologie a kvalitní pracovníci a externími jsou vysoké ceny vstupních materiálů, nové technologie a materiály, pomalý vývoj nových výrobků,
- obslužné funkce – odbornost pracovníků, bonusy a výhody pro zaměstnance a nedostatečné proškolení zaměstnanců patří k interním charakteristikám a nábor nových kreativních pracovníků a fluktuace zaměstnanců k externím charakteristikám,
- odvozené funkce – jako interní charakteristika byla zvolena tradice, dobrá pověst podniku a vysoká cena, k externím charakteristikám patří zvýšení propagace a existence substitutů.

- **Současnost a budoucnost**

V současnosti a budoucnosti byly zvoleny charakteristiky obdobné jako v minulosti. Co se týče funkce „Z4 Obslužné funkce“, tak zde došlo k rozšíření o dvě elementární funkce. První elementární funkce: *Strojní* a k interním charakteristikám patří strojní park, tvorba programů pro CNC stroje, optimalizace spotřeby frézovacího materiálu a kooperace při reorganizaci dílny. K externím charakteristikám byla zvolena více obslužná obsluha a bezobslužný provoz, flexibilita pracovníků na pracovištích. Nástrojáři jsou druhou elementární funkcí a interní charakteristiky jsou předávání know how od profesionálních nástrojářů ke skládačům, optimalizace nástroje, zkoušky nástroje a měření kvality. Co se týče externích charakteristik, tak pro ty bylo zvoleno předávání nástroje zákazníkovi a profesionální nástrojáři versus skládači nástroje.

4.4.2 Bodové ohodnocení pyramidální struktury

V dalším kroku se vytvořila syntéza a synkréza pro celé sledované období (minulost, současnost, budoucnost). Diagnostická syntéza a synkréza se začíná provádět od nejnižší úrovně až po funkci hlavní. Na nejnižší úrovni se nachází konkrétně elementární funkce Z1.1, Z1.2, Z4.1 a Z4.2, které leží na úrovni $i = 0$. Přiřazené charakteristiky k těmto funkcím se obodovaly body $\langle 4, 3, 2, 1 \rangle$. Na základě hodnocení body byly vybrány čtyři nejvýznamnější charakteristiky, které mají největší vliv na podnik do diagnostické synkrézy, kde začíná na úrovni $i = 1$ a opět obodovány body $\langle 8, 6, 7, 5 \rangle$ na základě důležitosti pro firmu.

V diagnostické syntéze se dále hodnotila další úroveň funkcí ($i = 1$), na této úrovni jsou přiřazovány body $\langle 12, 11, 10, 9 \rangle$ a opět byly vybrány nejvýznamnější charakteristiky pro

podnik do diagnostické synkrézy, kde úroveň funkcí je $i = 2$ a jsou zde přiřazovány body <16, 15, 14, 13>.

Hodnocení se opět vrací do diagnostické syntézy, která je na úrovni $i = 2$, tedy na úrovni hlavní funkce. Zde jsou již uvedeny charakteristiky, které nejvíce ovlivňují podnik a hodnotí se na bodové škále <20, 19, 18, 17, 16> a synkréza je na úrovni $i = 3$ a hodnotí se body <24, 23, 22, 21>. Silné stránky a příležitosti mají hodnoty kladné a slabé stránky a ohrožení mají záporné hodnoty.

Z diagnostické syntézy a synkrézy jsou vyhodnoceny čtyři nejvýznamnější charakteristiky, které nejvíce ovlivňují podnik viz. Tabulka 4.8 *Výsledné charakteristiky pro minulost*, Tabulka 4.9 *Výsledné charakteristiky pro současnost* a Tabulka 4.10 *Výsledné charakteristiky pro budoucnost*.

Tabulka 4.8: Výsledné charakteristiky pro minulost

H1			
CH	Synkréza	Pořadí	body
Ch.3.4	Nové technologie a materiály (O)	3	22
Ch.5.5	Existence substitutů (T)	1	24
Ch.3.2	Kvalitní pracovníci (S)	2	23
Ch.3.3	Vysoké ceny vstupních materiálů (W)	4	21

Zdroj: vlastní zpracování

Pro minulé období získala největší bodové ohodnocení vnější charakteristika – *Ch.5.5 Existence substitutů*, která pro firmu představuje hrozbu. Nejdůležitější vnitřní charakteristikou je *Ch.3.2 Kvalitní pracovníci*, což je silná stránka sledovaného podniku. Na třetím místě je charakteristika *Ch.3.4 Nové technologie a materiály*, které pro firmu znamenají příležitost. A poslední čtvrtou nejvýznamnější charakteristikou je slabá stránka firmy *Ch.3.3 Vysoké ceny materiálů*.

Tabulka 4.9: Výsledné charakteristiky pro současnost

H1			
CH	Synkréza	Pořadí	body
Ch.3.4	Nové technologie a materiály (O)	2	23
Ch.3.5	Pomalý vývoj nových výrobků (T)	3	22
Ch.3.1	Využití vlastní technologie (S)	1	24
Ch.3.3	Vysoké ceny vstupních materiálů (W)	4	21

Zdroj: vlastní zpracování

V současném období byla nejvíce bodově ohodnocena charakteristika *Ch.3.1 Využití vlastní technologie* a tato charakteristika se řadí k silným stránkám podniku. Následuje

charakteristika *Ch.3.4 Nové technologie a materiály* a znamená pro podnik příležitost, jak se stát ještě více konkurenceschopnou. Charakteristika *Ch.3.5 Pomalý vývoj nových výrobků* získala 22 bodů a pro firmu může být ohrožením. Co se týče slabých stránek, tak je to zde charakteristika *Ch.3.3 Vysoké ceny vstupních materiálů*.

Tabulka 4.10: Výsledné charakteristiky pro budoucnost

H1			
CH	Synkréza	Pořadí	body
Ch.5.4	Zvýšení propagace (O)	2	23
Ch.5.5	Existence substitutů (T)	3	22
Ch.3.2	Kvalitní pracovníci (S)	1	24
Ch.3.3	Vysoké ceny vstupních materiálů (W)	4	21

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče budoucnosti, tak nejvíce bodů dosáhla charakteristika silné stránky *Ch.3.2 Kvalitní pracovníci*. Příležitost v podobě charakteristiky *Ch.5.4 Zvýšení propagace* je hodnocena 23 body. Následuje charakteristika *Ch.3.2 Existence substitutů* a pro firmu znamená ohrožení.

4.4.3 Transformace hierarchického stromu do tzv. procesní podoby

Dalším krokem je transformace hierarchického stromu do procesní podoby na základě vytvoření incidenční matice a sestavení síťového grafu. Incidenční matice znázorňuje vztahy mezi čtyřmi vybranými nejvýznamnějšími charakteristikami potenciálů podniku. Vztahy mezi jednotlivými charakteristikami jsou znázorněny pomocí šipek, pokud se mezi charakteristikami vztah nevyskytuje, je pole přeškrtnuto. Na základě vzájemných vztahů v incidenční matici se sestaví síťový graf a určí se počáteční a koncový uzel potenciálů. V síťovém grafu jsou znázorněny jednotlivé cesty mezi charakteristikami, jejich body se sečtou a výsledek určuje relativní hodnotu mezi potenciály. Rozvojová linie potenciálu je dána nejvyšší hodnotou, a naopak obranná linie nejnižší hodnotou.

- Minulost

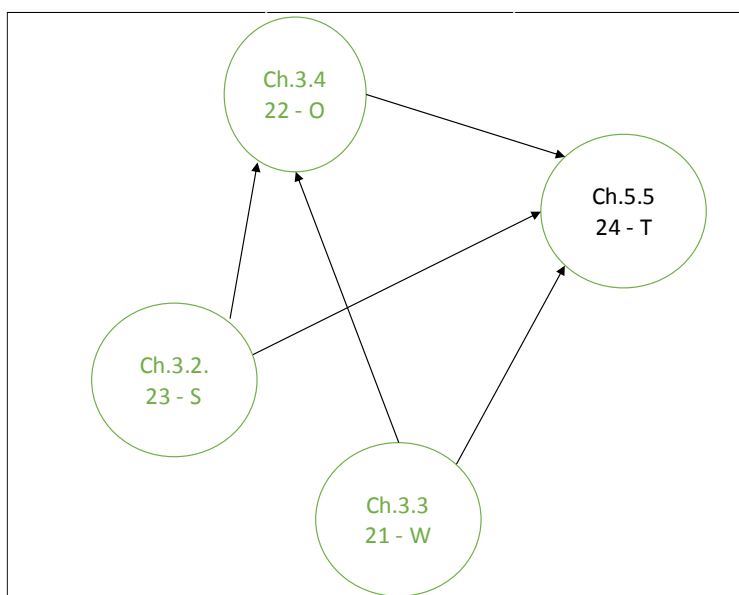
Tabulka 4.11: Incidenční matice minulost

Charakteristiky	Ch.3.4 Nové technologie a materiály (O)	Ch.5.5 Existence substitutů (T)	Ch.3.2 Kvalitní pracovníci (S)	Ch.3.3 Vysoké ceny vstupních materiálů (W)
Ch.3.4 Nové technologie a materiály (O)		→	←	
Ch.5.5 Existence substitutů (T)				←
Ch.3.2 Kvalitní pracovníci (S)				
Ch.3.3 Vysoké ceny vstupních materiálů (W)				

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 4.11 *Incidenční matice minulost* lze vidět, že počátečním uzlem potenciálu bude charakteristika *Ch.3.2 Kvalitní pracovníci* a *Ch.3.3 Vysoké ceny vstupních materiálů*. Koncovým uzlem bude *Ch.5.5 Existence substitutů*.

Graf 4.15: Síťový graf potenciálů minulost



Zdroj: vlastní zpracování



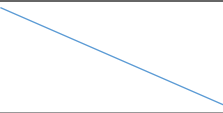






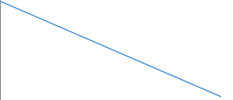


Jednotlivé cesty jsou znázorněny v Grafu 4.15 *Síťový graf potenciálů minulost*. Dále se vypočítají relativní a absolutní hodnoty jednotlivých cest a naleznou se rozvojová a obranná linie potenciálu.

	Relativní hodnoty	Absolutní hodnoty
Ch.3.2 (23) + Ch.3.4 (22) + Ch.5.5 (-24) =	1	69
Ch.3.4 (22) + Ch.5.5 (-24) =	-2	46
Ch.3.3 (-21) + Ch.5.5 (-24) =	-45	43

Rozvojovou linii znázorňuje první cesta s kladnou hodnotou 1 a tvoří jí dvě kladné charakteristiky, a to kvalitní pracovníci (silná stránka) a nové technologie a materiály (příležitost). Sledovaný podnik by se měl soustředit právě na ty to dvě charakteristiky. Obrannou linii tvoří třetí cesta a jsou zde záporné potenciály jako vysoké ceny vstupních materiálů (slabá stránka) a existence substitutů (hrozba). Celková možná hodnota potenciálu se nachází v druhé cestě a to konkrétně 69 bodů.

- Současnost

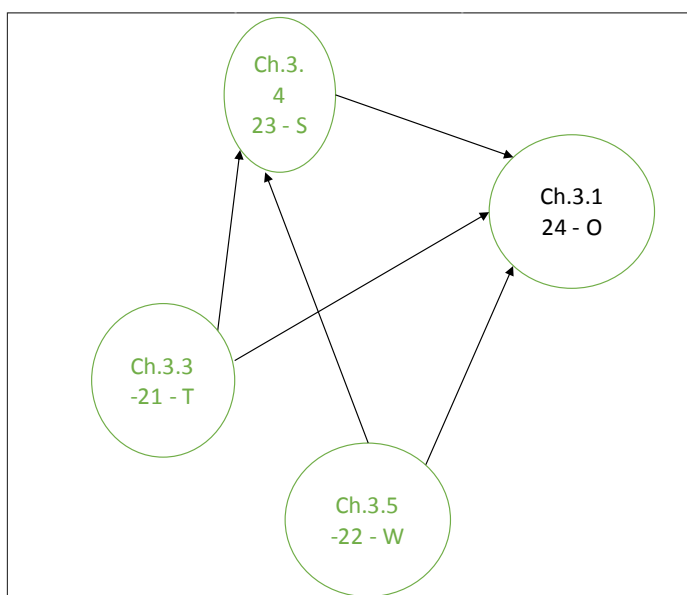
Tabulka 4.12: Incidenční matice současnost

Charakteristiky	Ch.3.4 Nové technologie a materiály (S)	Ch.3.5 Pomalý vývoj nových výrobků (W)	Ch.3.1 Využití vlastní technologie (O)	Ch.3.3 Vysoké ceny vstupních materiálů (T)
Ch.3.4 Nové technologie a materiály (S)				
Ch.3.5 Pomalý vývoj nových výrobků (W)				
Ch.3.1 Využití vlastní technologie (O)				
Ch.3.3 Vysoké ceny vstupních materiálů (T)				

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 4.12 *Incidenční matice současnost* lze vidět, že počátečním uzlem pro současnost je *Ch.3.3 Vysoké ceny vstupních materiálů* a *Ch.3.5 Pomalý vývoj nových výrobků*. Koncovým uzlem je charakteristika *Ch.3.1 Využití vlastní technologie*.

Graf 4.16: Síťový graf potenciálů současnost



Zdroj: vlastní zpracování

Následují výpočty potenciálů k zjištění rozvojové a obranné linie.

	Relativní hodnoty	Absolutní hodnoty
Ch.3.5 (-22) + Ch.3.4 (23) + Ch.3.1 (24) =	25	69
Ch.3.3 (-21) + Ch.3.5 (-22) + Ch.3.1 (24) =	-19	67
Ch.3.3 (-21) + Ch.3.1 (24) =	3	45

Rozvojovou linii tvoří první cesta s počtem bodů 25 a je tvořena převážně kladnými potenciály. Jedná se o *Ch.3.4 Nové technologie a materiály* a *Ch.3.1 Využití vlastní technologie*, což značí, že firma by se do budoucna měla zaměřit na investice do nových technologií. Pro současné období znázorňuje obrannou linii druhá cesta, kde převažují záporné charakteristiky, a to pomalý vývoj nových výrobků a vysoká cena vstupních materiálů. Největší celková hodnota 69 bodů se vyskytuje v první cestě.

- Budoucnost

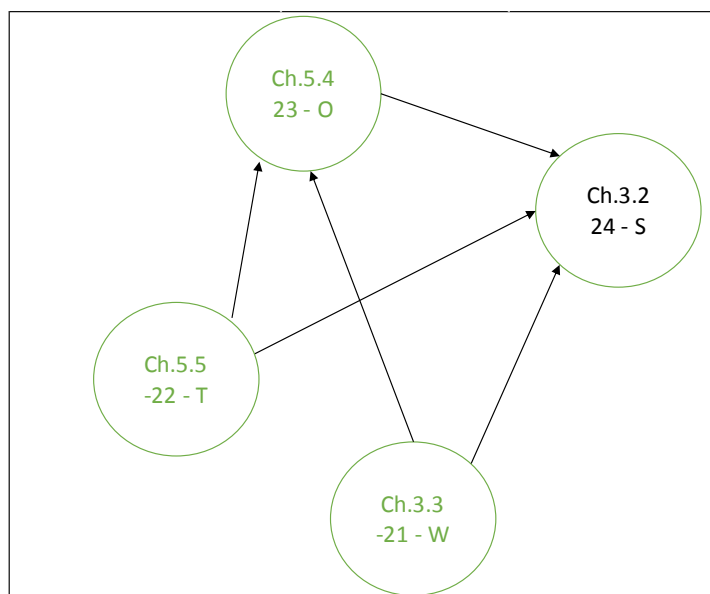
Pro budoucí období charakterizuje počáteční uzel *Ch.3.3 Vysoké ceny vstupních materiálů* a *Ch.5.5 Existence substitutů*, koncový uzel pro budoucnost je *Ch.3.2 Kvalitní pracovníci*, viz. *Tabulka 4.13 Incidenční matice budoucnost*.

Tabulka 4.13 Incidenční matice budoucnost

Charakteristiky	Ch.5.4 Zvýšení propagace (O)	Ch.5.5 Existence substitutů (T)	Ch.3.2 Kvalitní pracovníci (S)	Ch.3.3 Vysoké ceny vstupních materiálů (W)
Ch.5.4 Zvýšení propagace (O)		←	→	
Ch.5.5 Existence substitutů (T)				←
Ch.3.2 Kvalitní pracovníci (S)				
Ch.3.3 Vysoké ceny vstupních materiálů (W)				

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.17 Síťový graf potenciálů budoucnost



Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí incidenční matice budou vypočítány potenciály pro budoucí období.

	Relativní hodnoty	Absolutní hodnoty
Ch.5.5 (-21) + Ch.5.4 (23) + Ch.3.2 (24) =	26	68
Ch.5.5 (-22) + Ch.5.4 (23) =	1	67
Ch.3.3 (-21) + Ch.5.5 (24) =	3	45

Rozvojová linie je v budoucnosti zastoupena v první cestě s hodnotou 26 bodů a převažují zde kladné charakteristiky, tudíž zvýšení propagace a kvalitní pracovníci. Obranná linie je tvořena existencí substitutů (hrozba) a zvýšením propagace (příležitost). Hodnota celkového potenciálu pro budoucnost je 68 bodů.

4.5 Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení

V této části budou nejprve shrnuty získané poznatky z použitých analýz, a poté budou navrženy možné doporučení pro sledovaný podnik, aby i nadále zvyšoval konkurenceschopnost.

4.5.1 Shrnutí výsledků

Na základě získaných poznatků lze říci, že firma je na trhu konkurenceschopná a dokáže se přizpůsobit podmínkám trhu, reaguje rychle na změny, neustále inovuje a investuje do nových technologií a materiálů.

Pomocí PEST analýzy bylo zjištěno, že na českém trhu chybí dostatečná kvalifikovaná pracovní síla v důsledku dlouhodobé nízké míry nezaměstnanosti v České republice, a to by mohlo podnik ohrozit. Ekonomika roste, v automobilovém průmyslu se neustále navyšuje produkce a v důsledku toho roste i hrubý domácí produkt. Také se dá předpokládat růst míry inflace. Příležitostí a zároveň hrozbou je v průmyslu modernizace technologií a vyvíjení nových technologií a výrobků.

Porterova analýza zhodnotila konkurenceschopnost z pěti pohledů. První hodnocenou silou je vyjednávací síla dodavatelů, kde bylo zjištěno, že na trhu se pohybuje mnoho dodavatelů, tudíž vyjednávací síla je poměrně nízká. Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů) je na jednu stranu vysoká, jelikož se jedná převážně o firmy velké a zahraniční, ale na druhou stranu tvoří portfolio odběratelů i firmy, které patří k propojeným podnikům sledované firmy. Hrozba stávající konkurence na trhu určitě je, ale sledovaný podnik má vybudovanou dobrou pověst, tradici a nabízí komplexní služby. K nejvýznamnějším bariérám vstupu nových konkurentů patří dostatek finančních prostředků a zajištění potřebné kvalifikované složky zaměstnanců. Hrozba substitutů by v současné době měla být malá, jelikož tradiční železo je těžké nahradit kvalitní náhražkou.

Na základě analýzy poměrovými ukazateli bylo zjištěno, že sledovaný podnik si vede dobře. Ukazatele rentability jsou značně nad průměry v oboru, a naopak ukazatele aktivity jsou podprůměrné ve srovnání s oborem. Podnik má zajištěnou likviditu, pokud jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobý finanční majetek, a to bylo v celém sledovaném období splněno. Firma dosahovala nadprůměrných hodnot v porovnání s oborem v případě celkové zadluženosti a bylo to zapříčiněno investicemi do modernizace strojového parku a rozšíření podniku o další budovu.

Konkurenční potenciál byl analyzován GM-trend maticí. Pro minulé období byly vyhodnoceny jako čtyři nejdůležitější charakteristiky firmy: existence substitutů (hrozba),

kvalitní pracovníci (silná stránka), nové technologie a materiály (příležitost) a vysoké ceny vstupních materiálů (hrozba). V současném období dosáhly nejvyššího počtu bodů charakteristiky: využití vlastní technologie (silná stránka), nové technologie a materiály (příležitost), pomalý vývoj nových výrobků (hrozba) a vysoké ceny vstupních materiálů (slabá stránka). Co se týče budoucnosti, k nejdůležitějším charakteristikám se řadí: kvalitní pracovníci (silná stránka), zvýšení propagace (příležitost), existence substitutů (hrozba) a vysoké ceny vstupních materiálů (slabá stránka).

4.5.2 Návrhy a doporučení

Pro sledovaný podnik vyplynuly ze získaných poznatků o konkurenceschopnosti následující návrhy a doporučení.

a) Rekvalifikační kurzy pro zaměstnance

Firma by se měla zaměřit na udržení stávající kvalifikované pracovní síly a v budoucnosti prohlubovat znalosti zaměstnanců. V současné době se ve firmě vyskytují skládači nástrojů a dva profesionální nástrojáři. Proto by bylo přínosné, kdyby firma například pro skládače nástrojů zafinancovala rekvalifikační kurzy, které jsou sice nákladné, ale můžou znamenat zásadní zkrácení sestavovacích a seřizovacích časů, a to vede k zefektivnění výroby. Příklady rekvalifikačních kurzů a náklady na kurzy viz. *Tabulka 4.14*.

Tabulka 4.14 Rekvalifikační kurzy ve strojírenství

Název kurzu	Počet dnů	Počet hodin	Cena kurzu
Obsluha CNC obráběcích strojů	25	204	32 900 Kč
Programátor CNC strojů	25	204	32 900 Kč
Základní kovoobráběčské práce	20	152	29 960 Kč
Čtení a kreslení technické dokumentace	6	48	9 960 Kč

Zdroj: Jubela (2019)

b) Zkrácení pracovní doby zaměstnanců

K současným trendům na trhu patří zkracování pracovní doby zaměstnanců z tradičních 8 pracovních hodin denně na 7 pracovních hodin, další možnosti zkrácení pracovní týdenní doby by mohlo být ve formě volných pátků. Pracovníci by měli více času na osobní volno, a to by je mohlo motivovat k zefektivnění pracovních výkonů. Tímto krokem by sledovaná společnost mohla eliminovat náklady spojené s fluktuací zaměstnanců, jako jsou například náklady na zaučení nového pracovníka. Sledovaný podnik by formou dotazníků mohl zjistit, zda současní zaměstnanci by tuto změnu uvítali, případně by mohli sami v dotazníku navrhnout možné změny a benefity, kterých by chtěli využít.

c) Vyhledávání alternativních dodavatelů

V analýze konkurenceschopnosti podniku pomocí GM-trend matice se jako slabá stránka projevila vysoká cena vstupních materiálů. V důsledku očekávání zvýšení míry inflace by se firma měla zaměřit na vyhledávání dodavatelů na trhu, kteří by mohli vstupní materiál nabízet za nižší cenu.

d) Zvýšení propagace firmy

Sledovaná společnost by se mohla zaměřit na zvýšení své propagace v sousedním Moravskoslezském kraji, kde míra nezaměstnanosti je značně vyšší. Propagace podniku by byla vhodná formou inzerce v autobusech. Konkrétně společnost Mobilboard (online) nabízí od 1. 4. 2019 prodej nových reklamních ploch v autobusech. V autobusech se denně shromažďuje velký počet lidí a reklama zde může mít pozitivní dopad na zvýšení povědomí o firmě a lákavé nabídce práce.

5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat konkurenceschopnost podniku z odvětví automobilového průmyslu. Analýza byla provedena na základě vybraných metod analýzy, byl popsán současný stav a navrženy možná doporučení zlepšení pro firmu.

Zhodnocení konkurenceschopnosti se nejdříve zaměřilo na makrookolí podniku, kde byla provedena PEST analýza. Následovalo analyzování konkurenceschopnosti na základě Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Pomocí analýzy poměrovými ukazateli se zjistil finanční stav sledovaného podniku v letech 2015, 2016 a 2017, a poslední provedenou analýzou konkurenceschopnosti byla aplikace matice GM-trend pro období minulosti, současnosti a budoucnosti.

Ze získaných poznatků o konkurenceschopnosti firmy byly navrhnuty možná doporučení pro zlepšení. Konkrétně byly navrhnuty rekvalifikační kurzy pro zaměstnance, zkrácení pracovní doby zaměstnanců, vyhledávání alternativních dodavatelů a zvýšení propagace firmy.

Závěrem lze říci, že sledovaný podnik je konkurenceschopný, a to hlavně díky využívání vlastní technologie a investování do vývoje nových technologií. Firma PWO patří k nejvýraznějším a nejvýznamnějším firmám v okrese Vsetín. Zaměstnává několik stovek lidí a proto by měla i nadále pečovat o své zaměstnance a nabízet jim možnost seberealizace zvýšení své kvalifikace.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 9788086929682.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HITT, Michael A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON. *Strategic management: Competitiveness & globalization*. 12e. Boston, MA: Cengage Learning, [2017]. ISBN 978-1-305-50220-8.

HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 5. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-006-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-379-0.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010. Prosperita firmy. ISBN 9788024731582.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. ISBN 9788024733081.

VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.

Elektronické zdroje:

Adresarskol.cz. *Střední školy Valašské Meziříčí* [online]. [cit. 2019-07-12]. Dostupné z: <http://www.adresarskol.cz/PS/Adresar-skol/stredni-skoly/valasske-mezirici>

Businessinfo.cz. *Česká ekonomika poroste v roce 2019 o 3 %*. [online]. [cit. 2019-07-06]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceska-ekonomika-poroste-v-roce-2019-o-3-procenta-117344.html>.

EACEA.EC. *Česká republika: Politická a ekonomická situace*. [online]. [cit. 2019-07-06]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21_cs.

Jubela s. r. o. *Ceník rekvalifikačních kurzů* [online]. [cit. 2019-07-12]. Dostupné z: <http://www.jubela.cz/rekvalifikacni-kurzy/cenik/?fbclid=IwAR26vuDay0tAyTSEz3RUeMNimRg7kqYYRviihwgrY0rcaeb6NyYBSbKN8kdk>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Analytické materiály a statistiky* [online]. [cit. 2017-07-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>.

MOBILBOARD. *Aktuality* [online]. [cit. 2017-12-07]. Dostupné z: <http://www.mobilboard.cz/aktualne/>

TSS Group s.r.o. *Produkty* [online]. [cit. 2019-07-12]. Dostupné z: <https://www.tssgroup.cz/produkty/all/>.

Vlada.cz. *Programové prohlášení vlády ČR*. [online]. [cit. 2019-07-06]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>.

Další zdroje:

Interní materiály firmy

Výroční zprávy 2017, 2016, 2015 firmy PWO

Výroční zpráva 2017 TAWESCO

Výroční zpráva 2017 TOOL TECH CZ

Seznam zkratk

EBIT	zisk před zdaněním (<i>earnings before interest and taxes</i>)
EBT	zisk před zdaněním
EAT	zisk po zdanění (<i>earnings after taxes</i>)
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
PEST	metoda analýzy vnějšího prostředí
ROA	rentabilita aktiv (<i>return on assets</i>)
ROCE	rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu (<i>return on equity</i>)
ROS	rentabilita tržeb (<i>return on sales</i>)

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 7. 2019


Bc. Michaela Chrástková

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Rozvaha společnosti PWO 2015, 2016, 2017
- Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát společnosti PWO 2015, 2016, 2017
- Příloha č. 3: Výpočty poměrových ukazatelů
- Příloha č. 4: Bodové ohodnocení GM-trend matice a příslušné spider grafy